

УДК 658.3

Никоненко Андрій Володимирович*кандидат економічних наук, доцент,**доцент кафедри маркетингу**Національний університет харчових технологій*

ORCID: 0000-0001-6892-2317

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-03>

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ

Анотація. Вступ. Бенчмаркінг – сучасний управлінський інструмент, який дозволяє визначити проблемні бізнес-процеси та перетворювати їх на конкурентні переваги шляхом пошуку і впровадження передового досвіду успішних компаній. Наукові публікації за останні роки демонструють велике різноманіття моделей бенчмаркінгу. Але підходи до їх формування в більшості випадків базуються на переосмисленні або відтворенні вже існуючих моделей. Не заперечуючи їх коректність, маємо зазначити, що жодна з них не спроможна охопити все різноманіття видів бенчмаркінгу.

Мета. Ціль статті – розробка універсальної науково-обґрунтованої моделі процесу бенчмаркінгу з урахуванням особливостей усіх його видів.

Матеріали і методи. Сучасні дослідники виділяють чотири підходи, на які спираються науковці при моделюванні процесів: рекурсивний, лінійний, паралельний та кон'юнктивний. Нами вперше проаналізовано моделі бенчмаркінгу, описані у наукових статтях за останні шість років, на предмет застосування їх авторами кожного із цих чотирьох підходів. Це дозволило визначити не помічений раніше потенціал в сфері моделювання процесів, який дозволяє побудувати універсальну науково-обґрунтовану модель процесу бенчмаркінгу з урахуванням особливостей усіх його видів.

Результати. Бенчмаркінг представляє собою постійний процес моніторингу та порівняння показників бізнесу із його конкурентами. Відповідно, більшість авторів моделей цього процесу використовують рекурсивний підхід, який описує бенчмаркінг через цикл оберненого зв'язку. Лише в одній моделі бенчмаркінг представлений крізь призму лінійного підходу – як ланцюжок послідовних етапів, і лише один із авторів додатково використовує елементи паралельного підходу, відображаючи взаємний вплив бенчмаркінгу та адаптивного управління підприємством. При цьому кон'юнктивний підхід до моделювання процесів не використовується жодним з авторів, хоча він має найбільший потенціал для побудови універсальної моделі бенчмаркінгу. Кон'юнктивний підхід надає процесу варіативності та показує його як множину декількох траєкторій, з яких обирається та, яка найбільш відповідає конкретним умовам функціонування бізнесу. На основі комбінації рекурсивного та кон'юнктивного підходів нами розроблено універсальну трьохфазову модель процесу бенчмаркінгу, яка охоплює всі його види.

Перспективи. В рамках статті нами започатковано вивчення зв'язку між моделлю бенчмаркінгу та процесами конкурентної розвідки і маркетингових досліджень. В подальшому цей зв'язок буде деталізований з використанням паралельного підходу до моделювання процесів.

Ключові слова: моделювання процесів, бенчмаркінг, етапи процесу бенчмаркінгу.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Бенчмаркінг є перспективним інструментом сучасної компанії, що дозволяє ідентифікувати проблеми у використовуваних нею бізнес-процесах та усувати їх шляхом впровадження успішних рішень, вже перевірених досвідом інших підприємств. З 80-х рр. XX ст. він широко використовується в практиці західного бізнесу. Для вітчизняних підприємств бенчмаркінг являється новим інструментом, і це актуалізує формування наукових засад його використання.

При побудові наукових теорій дослідники використовують емпіричний аналіз зв'язку між декількома змінними для оцінки впливу окремих факторів на досліджуване явище. Але багато організаційних та економічних явищ, до яких відноситься і бенчмаркінг, неможливо пояснити виключно через статистичний аналіз, оскільки вони представляють собою послідовність подій у часі — «процес». Моделювання будь-якого процесу передбачає виділення певних його складових. Виходячи з актуальності формування наукових засад використання бенчмаркінгу, в якості теми дослідження обрано удосконалення підходів до виокремлення етапів відповідного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нами розглянуто і проаналізовано наукові публікації, які торкаються питання структуризації процесу бенчмаркінгу, за останні шість років.

Відповідно до Альджанахі М. процес бенчмаркінгу включає вісім етапів:

- 1) вибір проблемного процесу, який треба удосконалити;
- 2) розподіл ресурсів, зокрема, визначення осіб, відповідальних за удосконалення проблемної ланки, та виділення бюджету на проведення дослідження і впровадження рекомендованих за його результатами заходів;
- 3) аналіз проблемного процесу, тобто визначення окремих його складових і показників діяльності, по яким буде проводитись співставлення з аналогічним процесом у майбутнього партнера;
- 4) пошук партнера для бенчмаркінгу, з яким буде відбуватись обмін передовим досвідом;
- 5) збір даних про організацію аналогічного процесу у партнера;
- 6) аналіз відмінностей в організації процесів у дослідника та партнера;
- 7) розробка і реалізація заходів щодо впровадження передового досвіду;
- 8) моніторинг — якщо буде виявлено іншу компанію, яка спроможна більш досконало організувати досліджуваний процес, або з'явиться інший проблемний процес, то цикл бенчмаркінгу повторюється [1].

Дана модель пов'язана із стратегічним бенчмаркінгом, оскільки передбачає вивчення передових стратегічних підходів для розвитку об'єкта.

Вітюк А. В. та Судомо А. П. описують процес бенчмаркінгу, який складається з семи етапів:

- 1) визначення мети бенчмаркінгу — виявлення «проблемного» процесу, який треба удосконалити;
- 2) формування переліку кількісних та якісних показників, за якими буде проводитись порівняння із підприємством-еталоном;
- 3) дослідження конкурентів з метою ідентифікації найкращого з них за кількісними та якісними показниками;
- 4) формування банку даних щодо розглянутих кількісних та якісних показників, вибір на їх основі найкращого конкурента, систематизація та співставлення величин зазначених показників у досліджуваних підприємств шляхом розрахунку спеціального інтегрального показника;
- 5) аналіз отриманих результатів та визначення причин відхилення значень показників підприємства та його конкурента-еталона;
- 6) розробка програми заходів щодо впровадження виявленого передового досвіду конкурента;
- 7) контроль та аналіз реалізації програми заходів [4].

Порівнявши дві розглянуті моделі, можна побачити, що в основу моделі Альджанахі М. покладена партнерська співпраця, а в основу моделі Вітюк А. В. та Судомо А. П. — конкурентний аналіз. Крім того, в моделі Альджанахі М. в якості окремого етапу показано визначення групи відповідальних осіб та бюджету бенчмаркінгу, в той час як у Вітюк А. В. та Судомо А. П. питання ресурсного забезпечення не розглядається. Але у останній моделі є етап, пов'язаний із формуванням банку даних для досліджуваного процесу, в той час як в першій з них такий етап не вказується.

Головчук Ю. О. та Середницька Л. П. в своїй роботі описують чотирьохфазну модель процесу бенчмаркінгу:

- 1) перша фаза — «підготовка»:
 - 1.1) визначення «проблемної зони» бізнесу, яка потребує покращення;
 - 1.2) вибір показників, за якими оцінюватиметься ефективність процесу, та встановлення величини їх покращення в результаті бенчмаркінгу;
 - 1.3) визначення джерел пошуку інформації про підприємства-взірці з інших галузей (матеріали семінарів, торгових палат, галузевих журналів і т.д.);
 - 1.4) вибір підприємства-взірця та укладання партнерського договору;

2) друга фаза — «аналіз», тобто порівняння процесів підприємства та його партнера, визначення напрямків та величини відставання від еталону;

3) третя фаза — «впровадження»:

3.1) обговорення результатів аналізу та визначення цілей і стратегії змін;

3.2) виділення ресурсів та розробка плану заходів щодо реалізації змін;

3.3) реалізація та контроль заходів;

4) четверта фаза — повторення процесу бенчмаркінгу [5, с. 421–422].

Основною відмінністю даної моделі від двох попередніх є її орієнтація на співпрацю із підприємствами інших галузей, які не є конкурентами, а тому легше погоджуються на обмін передовим досвідом. Тобто мова йде про функціональний бенчмаркінг. Інша особливість моделі — складність структури (чотири фази з кількома кроками).

Кадирус І. Г. пропонує модель бенчмаркінгового аналізу, яка інтегрована у процес оцінки конкурентоспроможності об'єкта. Це обумовлює її принципову відмінність від усіх інших розглянутих моделей. Модель включає:

1) вибір об'єктів для порівняння;

2) формування групи експертів;

3) вибір розрахункових параметрів із ключових факторів успіху;

4) визначення коефіцієнтів вагомості;

5) оцінка параметрів конкурентоспроможності за 5-бальною шкалою;

6) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;

7) виявлення конкурентних переваг та вад відносно конкурентів;

8) рейтингову оцінку конкурентної позиції підприємства [7, с. 143].

Оскільки модель Кадирус І. Г. базується на порівнянні з конкурентами, вона є інструментом конкурентного бенчмаркінгу. Але, на нашу думку, її коректніше віднести не до моделей процесу бенчмаркінгу, а до аналітичних моделей оцінки конкурентоспроможності. По-перше, бенчмаркінг має концентруватись на вивченні конкретних передових методів, що використовуються іншими підприємствами [1; 12, с. 146], в той час як модель Кадирус І. Г. в більшій мірі базується на оцінці параметрів конкурентоспроможності. По-друге, важливим принципом бенчмаркінгу є «достовірність», яку можна визначити як використання фактичних показників діяльності підприємства, а не інтуїтивних думок експертів або менеджерів [9; 12, с. 146].

Крамарчук С. розглядає бенчмаркінг як інструмент удосконалення стратегії розвитку компанії, виділяючи при цьому два його етапи:

1) оцінка підходів організації до визначення і впровадження її стратегічних пріоритетів;

2) пошук і вивчення передових стратегічних підходів інших організацій з метою подальшої інтеграції у власну стратегію [8, с. 94].

Дана модель пов'язана із стратегічним бенчмаркінгом, який спрямований на порівняння бізнес-моделей та стратегічних підходів різних організацій. На нашу думку, вона є занадто спрощеною і потребує деталізації та доповнення. Так, в моделі відсутні розробка заходів щодо впровадженню заходів по впровадженню передового досвіду інших організацій та контроль за їх виконанням, а без цього процес бенчмаркінгу не має сенсу.

Пшенишна Ю. М. та Пічугіна М. А. розглядають модель логістичного бенчмаркінгу із семи етапів:

1) визначення групи проблем в сфері логістики підприємства;

2) ідентифікація змінних, що характеризують стан логістики на підприємстві, та факторів впливу на дану сферу;

3) формування переліку компаній-конкурентів та підприємств інших галузей, що володіють передовим досвідом в сфері логістики;

4) збір інформації про діяльність обраних компаній, вибір методу її аналізу та безпосередньо сам аналіз результатів дослідження;

5) порівняння результатів дослідження із фактичним станом справ на підприємстві;

6) розробка заходів щодо покращення логістики на підприємстві;

7) реалізація та контроль виконання заходів;

8) періодичне повторення процесу бенчмаркінгу [9].

На нашу думку, в даній моделі недостатньо коректним є включення до четвертого етапу одразу трьох окремих діяльностей, кожна з яких потребує значних витрат часу та відрізняється за механікою виконання: процесу збору інформації про діяльність обраних компаній, обрання методу аналізу такої інформації та, власне, проведення зазначеного аналізу.

Ткачук Г., Бурачек І., Сотник А. виділяють п'ять етапів процесу бенчмаркінгу — цілепокладання, визначення контрольних точок для порівняння ефективності бізнес-процесу на досліджуваному підприємстві та у компанії-еталону, вибір методу збору інформації, аналіз даних та розробка і впровадження заходів на їх основі [10, с. 158].

Всі інші дослідники — Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. [6, с. 75], Шкуренко О. В. [12, с. 147] та Хамініч С. Ю. [11] використовують різні варіації моделі бенчмаркінгу з п'яти етапів:

- 1) планування бенчмаркінгу (визначення проблемного бізнес-процесу на нашому підприємстві і ресурсів для процесу бенчмаркінгу);
- 2) вибір об'єкту порівняння (визначення компанії-взірця та методу дослідження організації бізнес-процесу);
- 3) збір та аналіз інформації (оцінка ефективності досліджуваного бізнес-процесу на основі порівняння його організації в нашій фірмі та у партнера);
- 4) впровадження (розробка заходів щодо подолання слабких сторін організації досліджуваного бізнес-процесу на нашому підприємстві);
- 5) контроль і оцінка (контроль впроваджених заходів та розрахунок показників їх ефективності).

Як і у моделі Пшенишної К. М. та Пічугіної М. А., недоліком даного моделі процесу бенчмаркінгу, на нашу думку, виступає об'єднання двох зовсім різних видів діяльності — збору та аналізу інформації — в одному етапі.

Формулювання цілей статті. За результатами аналізу наукових публікацій, які торкаються питання структуризації процесу бенчмаркінгу, нами визначено наступне. По-перше, в більшості моделей, зокрема у тих, що стосуються різних видів бенчмаркінгу, присутня схожа послідовність подібних етапів. Це уможливує розробку єдиної моделі, придатної для характеристики процесу бенчмаркінгу незалежно від його виду. По-друге, зазначена модель має базуватись на останніх досягненнях теорії процесів, що забезпечить глибший рівень її концептуальної обґрунтованості порівняно із тими моделями, що були розглянуті вище.

Виклад основного матеріалу. Клуцьє Ш. та Ленглі Е. на основі опрацювання вибірки із 82 різногалузевих наукових публікацій 2009–2019 рр. визначили чотири підходи, на які автори спираються в концептуальних дослідженнях при моделюванні процесів. Це рекурсивний, лінійний, паралельний та кон'юнктивний підходи [2].

Розглянемо сутність цих підходів та їх особливості їх використання при моделюванні процесу бенчмаркінгу.

Рекурсивний підхід передбачає, що результати попередньої діяльності постійно повертаються назад та змінюють сам процес. Наприклад, спочатку визначаємо проблемний бізнес-процес, далі знаходимо компанію-партнера з ефективною його організацією, після цього укладаємо бенчмаркінгову угоду про обмін передовим досвідом, отримуємо відомості про діяльність партнера, розробляємо на цій основі заходи та реалізуємо їх. Зазначений бізнес-процес перестає бути конкурентною вадою, але ми продовжуємо співпрацювати із компанією-взірцем і впроваджувати всі ефективні інновації партнера в цій сфері. В результаті даний бізнес-процес поступово перетворюється на конкурентну перевагу, забезпечуючи зростання прибутку. Це стимулює підприємство і надалі підтримувати безперервність процесу бенчмаркінгу в тій сфері, яка колись була проблемною.

Відповідно до традиційного розуміння процесу бенчмаркінгу, він має бути «безперервним» [1; 4; 5, с. 423; 6, с. 75; 8, с. 93; 9; 10, с. 159; 11; 12, с. 147]. Тому у всіх розглянутих авторів, крім Кадирус І. Г., використовується саме рекурсивний підхід до моделювання процесу бенчмаркінгу.

Слід зазначити, однак, що бенчмаркінг саме як циклічний процес чітко показаний лише у Альджанахі М., Головчук Ю. О., Середницької Л. П. [5, с. 421–422], Пшенишної К. М., Пічугіної М. А. [9], Ткачук Г., Бурачек І., Сотник А. [10, с. 158]. У інших авторів, таких як Вітюк А. В., Судома А. П. [4], Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. [6, с. 75], Крамарчук С. [8, с. 94], Хамініч С. Ю. [11] та Шкуренко О. В. [12, с. 147] міститься лише згадування про «безперервність» або «постійний характер» бенчмаркінгу, але безпосередні описи етапів процесу в їх статтях мають лінійний вигляд.

Лінійний підхід передбачає опис процесу як ланцюжку послідовних етапів. Він лежить в основі моделі, запропонованої Кадирус І. Г. [7, с. 143]. Але, як зазначалось вище, вона за змістом є ближчою до моделей оцінки конкурентоспроможності, а не бенчмаркінгових. Сам же лінійний підхід суперечить ідеї бенчмаркінгу як безперервного процесу.

Паралельний підхід передбачає, що одночасно із досліджуваним процесом відбувається також інший процес, і вони впливають одне на одного. Така ідея присутня в публікації Хамініч С. Ю. Вона вказує на зв'язок і взаємне посилення адаптивних механізмів процесу управління і результатів аналізу в рамках процесу бенчмаркінгу. На її думку, бенчмаркінг дає можливість адаптивному управлінню не тільки реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й моделювати сценарії розвитку підприємства, ідентифікуючи приховані можливості та ризики. При цьому адаптивні механізми управління забезпечують гнучкість при впровадженні бенчмаркінгових рішень, знижуючи рівень спротиву персоналу і прискорюючи інноваційні та трансформаційні процеси [11].

Не заперечуючи позицію Хамініч С. Ю. щодо зв'язку адаптивного управління та бенчмаркінгу, маємо зазначити, що останній більшою мірою пов'язаний із процесами конкурентної розвідки та маркетингових досліджень.

За наявності на підприємстві конкурентна розвідка виступає джерелом інформації для бенчмаркінгу. Вона виявляє лідерів галузі, величини показників їх діяльності, технології, що ними використовуються. Ці дані використовує бенчмаркінг для порівняння аналогічних процесів нашого підприємства та його конкурентів, пошук причин відставання від лідерів, розробку заходів щодо усунення відриву від еталонних компаній. А у випадку укладання бенчмаркінгової угоди про обмін передовим досвідом із компанією іншої галузі конкурентна розвідка перевіряє достовірність тих відомостей, які надаються партнером.

Оскільки бенчмаркінг має відбуватись безперервно, а конкурентна розвідка передбачає постійне спостереження за конкурентним середовищем, їх регулярна взаємодія сприяє взаємному посиленню обох процесів. Враховуючи потреби бенчмаркінгу, конкурентна розвідка може з вищою частотою або більшою деталізацією збирати інформацію про ринок і конкурентів, і це підвищує якість її роботи. В свою чергу, бенчмаркінг може вивчати передові підходи щодо організації конкурентної розвідки в інших компаніях та сприяти їх впровадженню на нашому підприємстві.

Маркетингові дослідження забезпечують бенчмаркінг інформацією про зовнішнє середовище, зокрема, про споживачів, конкурентів, постачальників і посередників. Бенчмаркінг використовує її для пошуку найкращих практик та причин можливого відставання від компанії-еталону. Таким чином, маркетингові дослідження допомагають визначати напрямок бенчмаркінгового аналізу, а бенчмаркінг — розробляти конкретні пропозиції за результатами маркетингових досліджень.

Кон'юнктивний підхід до моделювання процесів є, на думку Клуцьє Ш. та Ленглі Е., найбільш складним і «процесним» [2]. За такого підходу процес виступає або як множина декількох траєкторій, одна з яких обирається під впливом тих або інших факторів, або як сукупність певних елементів процесу, які поєднуються у різному порядку залежно від обставин.

У дослідженнях Пентланда Б. Т., Марінгера К. А. та Вольф Д. А. процес також показаний саме як множина багатьох можливих варіантів розвитку. Вони впроваджують поняття «множинності процесу» і описують його як простір можливих траєкторій, в межах якого можуть відбуватись різні варіанти розвитку подій. При цьому варіативність розглядається як внутрішня властивість процесу [3].

Проведений нами аналіз публікацій показує, що для характеристики процесу бенчмаркінгу кон'юнктивний підхід на сьогоднішній день не використовується, при тому, що саме він дозволяє сформувати єдину структурну модель для всіх видів бенчмаркінгу.

Перш, ніж продемонструвати, як саме кон'юнктивний підхід може бути використаний для структуризації досліджуваного процесу, розглянемо, які види бенчмаркінгу існують. До них відносять:

- 1) товарний бенчмаркінг — передбачає ретроспективний аналіз продукції конкурентів [12, с. 145];
- 2) конкурентний бенчмаркінг — базується на вивченні виробничої та збутової діяльності компанії-суперника [9; 12, с. 145];
- 3) стратегічний бенчмаркінг — полягає у систематичній оцінці альтернатив розвитку на основі вивчення стратегій успішних компаній [4; 5, с. 422; 8, с. 93; 10, с. 157; 12, с. 145];
- 4) глобальний бенчмаркінг — спирається на досвід міжнародних компаній для кращого позиціонування підприємства у світовому масштабі та в окремих країнах [12, с. 145];
- 5) процесний (функціональний) бенчмаркінг — вивчення тривалості, вартості, рівня якості і способу організації бізнес-процесу, послідовності виконання операцій, а також наявності і характеру «вузьких місць» шляхом його порівняння із аналогічним бізнес-процесом компанії-взірця з іншої галузі [4; 5, с. 422; 6, с. 75; 10, с. 157];
- 6) асоціативний бенчмаркінг — систематичний обмін передовим досвідом в закритих об'єднаннях, створених заради бенчмаркінгової взаємодії підприємств-учасників [4];
- 7) внутрішній бенчмаркінг — вивчення та наступне поширення в рамках підприємства передового досвіду, що використовується в окремих його підрозділах [4; 5, с. 422; 6, с. 75; 9].

Вибір виду бенчмаркінгу залежить від багатьох факторів:

- 1) масштабу діяльності підприємства — так, глобальний бенчмаркінг використовується лише крупними міжнародними компаніями;
- 2) наявності в країні бенчмаркінгових асоціацій та можливості у підприємства туди вступити — це прямо впливає на перспективи використання асоціативного бенчмаркінгу;
- 3) змісту проблемного бізнес-процесу — залежно від того, що саме виступає проблемною зоною в діяльності підприємства — технологія випуску товару, організація виробничих та збутових процесів чи стратегія компанії — обирається відповідно товарний, конкурентний чи стратегічний бенчмаркінг;
- 4) ділової культури — якщо в країні панують тіньовий сектор економіки та «комплекс комерційної таємниці», бенчмаркінг на основі співпраці із іншими організаціями стає неможливим.

Вплив останнього фактору дозволяє за критерієм обов'язковості укладання угод про співпрацю із іншими організаціями об'єднати існуючі види бенчмаркінгу в три групи:

- 1) партнерські відносини є обов'язковими — асоціативний бенчмаркінг (іноді сюди включають також і функціональний бенчмаркінг);
- 2) партнерські відносини є бажаними, але не обов'язковими — конкурентний, стратегічний, глобальний, процесний, операційний бенчмаркінг;
- 3) партнерські відносини не є обов'язковими або можливими — товарний та внутрішній бенчмаркінг.

«Партнерські» та «непартнерські» види бенчмаркінгу передбачають залучення різних інструментів для збору інформації. Так, у випадку неможливості укладання бенчмаркінгової угоди щодо обміну передовим досвідом основними інструментами стають конкурентний аналіз, конкурентна розвідка та маркетингові дослідження, а вартість процесу збору інформації багатократно зростає.

В рамках запропонованої нами моделі процесу бенчмаркінгу під «партнерським бенчмаркінгом» матимуться на увазі конкурентний, стратегічний, глобальний, процесний, операційний бенчмаркінг, які здійснюються на основі партнерських угод, а під «дослідницьким бенчмаркінгом» — ті ж його види, але без укладання відповідних договорів із підприємствами-взірцями.

Виявлення проблемного бізнес-процесу, що потребує покращення, може бути результатом дії різних чинників:

- 1) погіршення показників діяльності (дохід, прибуток, частка ринку), що обумовило проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства;
- 2) маркетингового дослідження зовнішнього середовища, яке показало необхідність поліпшення окремих бізнес-процесів підприємства;
- 3) регулярної діагностики ефективності бізнес-процесів підприємства;
- 4) управлінських рішень на основі аналізу інформації, зібраної конкурентною розвідкою.

Таким чином, саме перші етапи бенчмаркінгу характеризуються великою варіативністю чинників впливу на подальший зміст даного процесу. Ці етапи можна об'єднати в першу фазу процесу бенчмаркінгу.

Структура другої фази відповідного процесу залежить від внутрішніх особливостей кожного окремого виду бенчмаркінгу і пов'язана із «запуском» бенчмаркінгової підтримки проблемного бізнес-процесу. Тобто саме на цьому етапі укладається угода із партнером по бенчмаркінгу та відпрацьовується порядок взаємодії із ним, або ж формується банк даних по підприємствам, які стають об'єктами конкурентного аналізу або досліджень з метою вивчення їх передового досвіду.

Третя фаза бенчмаркінгового процесу носить циклічний характер і пов'язана із постійним збором та аналізом в рамках тої бенчмаркінгової схеми, що сформувалася в рамках другої фази.

Нами розроблено узагальнену трьохфазову модель процесу бенчмаркінгу, яка спирається на найбільш повний перелік його етапів, визначений за результатами огляду публікацій за останні шість років (рис. 1) [5; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 12]:

Розглянемо представлену на рис. 1 модель.

Перша фаза процесу бенчмаркінгу — підготовча.

1 етап — визначення проблемного бізнес-процесу на основі діагностики конкурентоспроможності підприємства, яка проводиться на регулярній основі або у відповідь на погіршення показників ефективності чи зовнішні загрози.

2 етап — виділення фінансових та людських ресурсів: формування бюджету бенчмаркінгу та команди відповідальних за цей напрямок роботи.

3 етап — визначення складових елементів та показників бізнес-процесу. Він поділяється на окремі операції, які порівнюватимуться із операціями бізнес-процесу компанії-еталону. Визначаються показники ефективності, зростання яких свідчатиме про результативність заходів, впроваджених в рамках бенчмаркінгу.

4 етап — пошук взірців господарської практики компаній різних галузей. Користуючись широким спектром джерел, таких як матеріали галузевих інтернет-порталів, виставок, журналів, конференцій тощо, команда бенчмаркінгу формує перелік підприємств, які володіють передовим досвідом в сфері організації проблемного бізнес-процесу.

5 етап — аналіз можливостей партнерського та асоціативного бенчмаркінгу. Здійснюється пошук бенчмаркінгових асоціацій, наявних у країні, та аналіз їх вимог. Паралельно представники підприємства намагаються налагодити зв'язок із компаніями, що володіють передовим досвідом в сфері організації проблемного бізнес-процесу.

6 етап — рішення про вибір методу бенчмаркінгу, яке приймається після оцінки можливостей партнерського та асоціативного бенчмаркінгу.

Фаза запуску процесу бенчмаркінгу передбачає закладення основи для безперервного удосконалення проблемного бізнес-процесу. Це 7 етап, зміст якого залежить від обраного виду бенчмаркінгу.

Якщо наявний потенційний партнер, готовий до обміну передовим досвідом, то на цьому етапі узгоджуються відповідальні особи від кожного підприємства, порядок, обсяги та зміст інформації, якою будуть обмінюватися сторони, а в кінці укладається угода. Якщо в країні є потужна асоціація з бенчмаркінгу

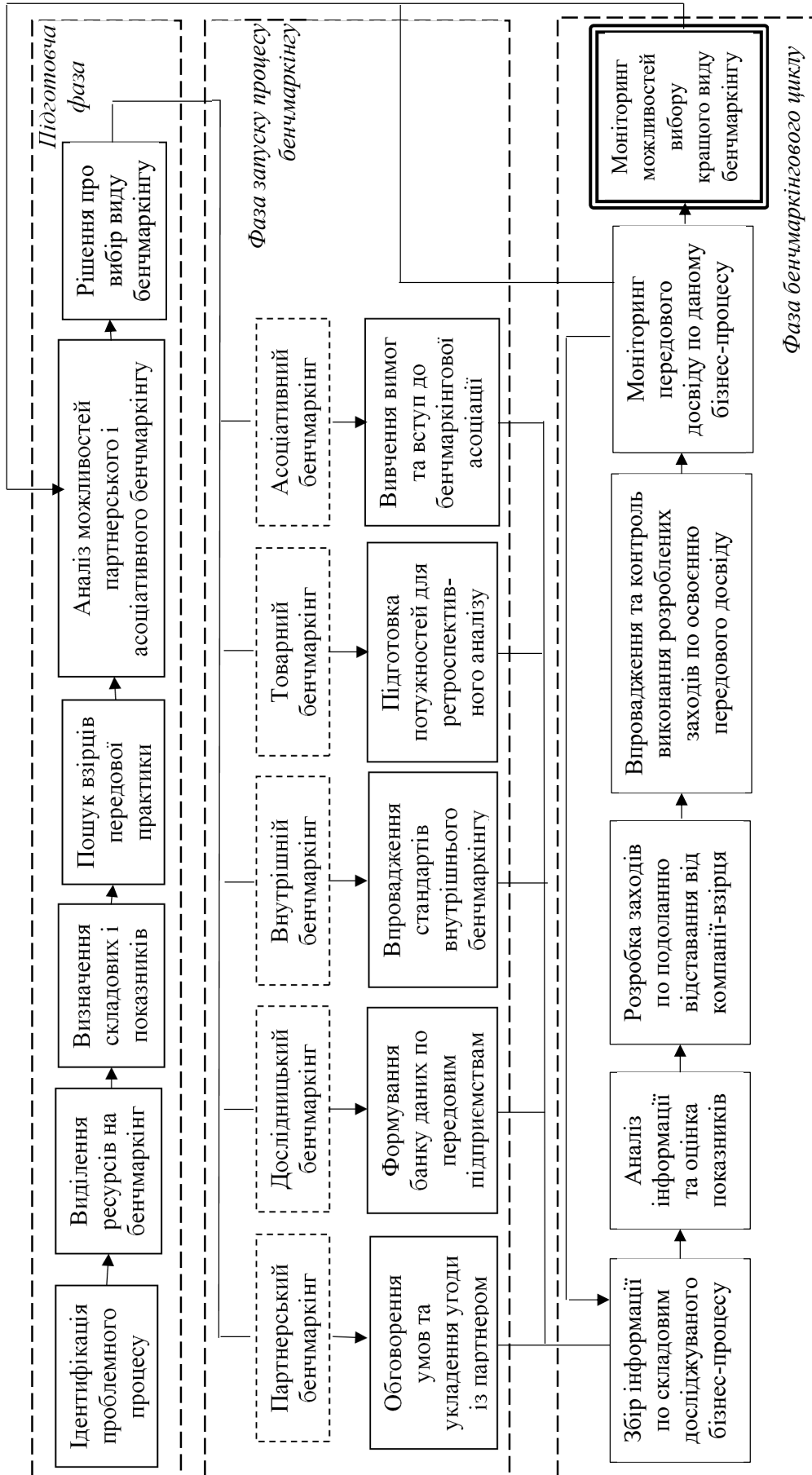


Рис. 1. Модель процесу бенчмаркінгу на основі рекурсивного та кон'юнктивного підходів
Джерело: розроблено автором

і підприємство відповідає її вимогам, то на цьому етапі під них адаптуються корпоративна культура та управлінська документація підприємства, а в кінці воно вступає до зазначеної асоціації. Партнерський і асоціативний бенчмаркінг є вигідними, оскільки пов'язані з нижчим рівнем витрат та легшим доступом до передового досвіду.

У випадку неможливості впровадження партнерського та асоціативного бенчмаркінгу підприємство діятиме одним з трьох способів. Перший — це дослідницький бенчмаркінг, в рамках якого збирається інформація про організацію бізнес-процесу компанії-взірця із використанням маркетингових досліджень, конкурентного аналізу або конкурентної розвідки. Другий — це товарний бенчмаркінг, який включає придбання продукції конкурента та аналіз у спеціально обладнаній лабораторії використаних ним технологічних рішень. Третій — це внутрішній бенчмаркінг, для впровадження якого треба розробити стандарти підприємства з описом порядку визначення та поширення передового досвіду окремих підрозділів в рамках всієї організації.

Третя фаза представляє собою постійний бенчмаркінговий цикл, який включає наступні етапи.

8 етап — це збір інформації про передові підходи, інструменти, практики, які використовуються в рамках організації бізнес-процесу. Залежно від використовуваного виду бенчмаркінгу джерелами інформації виступатимуть компанія-партнер, конкурентна розвідка, підрозділи нашого підприємства, товар конкурента або дані іншого учасника бенчмаркінгової асоціації. Передбачається порівняння кожної складової досліджуваного бізнес-процесу нашого підприємства із аналогічними складовими бізнес-процесу еталону.

9 етап — аналіз зібраної інформації та порівняння величин показників бізнес-процесу нашого підприємства (які були визначені на 3 етапі) і компанії-взірця (розраховані на 6 етапі). Визначаються причини відставання показників нашого бізнес-процесу від еталонних значень.

10 етап — розробка заходів по подоланню відставання від компанії-взірця на основі усунення визначених на попередньому етапі причин.

11 етап — впровадження та контроль виконання розроблених заходів по освоєнню передового досвіду.

12 етап — моніторинг передового досвіду по даному бізнес-процесу. Цей етап пов'язаний із 8 етапом: як тільки у компанії-еталона з'являються успішні інновації в даному бізнес-процесі, цикл бенчмаркінгу повторюється знову, поки відповідні інновації не будуть впроваджені на нашому підприємстві.

Даний етап стосується також моніторингу передового досвіду в більш широкому контексті. Періодично фахівці підприємства відслідковують останні досягнення в сфері організації даного бізнес-процесу і на інших підприємствах. Якщо ми використовували партнерський бенчмаркінг, але нами виявлено іншого більш перспективного партнера, то треба повернутись до 5 етапу і розглянути можливість укладення з ним бенчмаркінгової угоди.

Останній етап — моніторинг можливостей вибору кращого виду бенчмаркінгу. Якщо наша поточна бенчмаркінгова діяльність обмежується конкурентним аналізом та маркетинговими дослідженнями, то слід постійно відслідковувати потенційних бенчмаркінгових партнерів. Коли компанія-еталон почне демонструвати готовність до бенчмаркінгу, то можна повернутись до етапу 5 і вивчити імовірність укладення угоди про співпрацю із такою організацією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Переважна більшість моделей бенчмаркінгу, розглянута в наукових публікаціях за останні 10 років, базується на рекурсивному підході до формування структури процесу, тобто відображає її як цикл оберненого зв'язку. Такий підхід демонструє сутність бенчмаркінгу як безперервного процесу. Проте ці моделі не носять універсального характеру і не враховують відмінності окремих видів бенчмаркінгу.

Запропонована нами модель поєднує елементи рекурсивного та кон'юнктивного підходів. При цьому кон'юнктивний підхід для моделювання процесу бенчмаркінгу застосовано нами вперше. Даний підхід представляє процес як множину декількох траєкторій, одна з яких обирається під впливом певних факторів. Використання кон'юнктивного підходу дає можливість продемонструвати, як в рамках єдиного процесу бенчмаркінгу на певному етапі здійснюється вибір окремого його виду для проведення досліджень із використанням його специфічного інструментарію, після чого відбувається повернення до загального порядку бенчмаркінгу.

Запропонована нами трьохфазова модель бенчмаркінгу поєднує універсальний її характер, відображений в першій та останній фазах процесу, з особливостями окремих видів бенчмаркінгу, що показані у середній фазі.

В ході розгляду сучасних моделей бенчмаркінгу нами проаналізовано специфіку використання паралельного підходу для опису відповідного процесу. Даний підхід до моделювання процесу передбачає, що одночасно можуть відбуватись два процеси, які пов'язані між собою та впливають одне на одного. В статті започатковано аналіз зв'язку та взаємного впливу бенчмаркінгу з однієї сторони та процесів конкурентної розвідки і маркетингових досліджень — з іншої. Перспективи подальших досліджень пов'язані із поглибленням аналізу даного зв'язку між трьома відповідними процесами з урахуванням трьохфазної структури моделі бенчмаркінгу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.**Література**

1. Aljanaahi M. RTA Dubai: Benchmarking as a Catalyst for Superior Services. *Journal of Service Science and Management*. 2023. № 16. P. 526–534. DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.165028>
2. Cloutier C., Langley A. What Makes a Process Theoretical Contribution? *Organization Theory*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
3. Pentland B., Mahringer C., Dittrich K., Feldman M., Wolf J. Process Multiplicity and Process Dynamics: Weaving the Space of Possible Paths. *Organization Theory*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/2631787720963138>
4. Вітюк А., Судома А. Формування заходів бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022): матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Вінниця, 16–17 червня 2022 р.
5. Головчук Ю., Середницька Л. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>
6. Дуднева Ю., Обиденнова Т., Васильєва М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10)
7. Кадирус І. Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 138–144. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.138-144>
8. Крамарчук С. Удосконалення стратегії вітчизняних підприємств на засадах бенчмаркінгу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 28. С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.089>
9. Пшенишна К., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>
10. Ткачук Г., Бурачек І., Сотник А. Бенчмаркінг як інструмент планування та реалізації організаційних змін. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.155-160>
11. Хамініч С. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48>
12. Шкуренко О. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>

References

1. Aljanaahi, M. (2023). RTA Dubai: Benchmarking as a catalyst for superior services. *Journal of Service Science and Management*, 16, 526–534. <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.165028>
2. Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution? *Organization Theory*, 1. <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
3. Pentland, B., Mahringer, C., Dittrich, K., Feldman, M., & Wolf, J. (2020). Process multiplicity and process dynamics: Weaving the space of possible paths. *Organization Theory*, 1. <https://doi.org/10.1177/2631787720963138>
4. Vitiuk, A., & Sudoma, A. (2022). Formuvannia zakhodiv benchmarkinhu dlia pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Formation of benchmarking measures to increase the competitiveness of enterprises]. In *Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii "Molod v nauksi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy (MN-2022)"* (June 16–17, 2022, Vinnytsia). [in Ukrainian].
5. Holovchuk, Yu., & Serednytska, L. (2020). Benchmarkinh u stratehichnomu upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Benchmarking in the strategic management of innovative development of an enterprise]. *Biznes Inform [Business Inform]*, 5, 419–426. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426> [in Ukrainian].
6. Dudnieva, Yu., Obydienova, T., & Vasylyeva, M. (2025). Benchmarkinh yak zasib pidvyschennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Benchmarking as a means of increasing the competitiveness of an organization]. *Modern Economics*, 49, 72–78. [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10) [in Ukrainian].
7. Kadyrus, I. (2025). Formuvannia i vprovadzhenntia systemy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh benchmarkinhu [Formation and implementation of a system for managing the competitiveness of an enterprise based on benchmarking]. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, 204, 138–144. <https://doi.org/10.30838/EP.204.138-144> [in Ukrainian].
8. Kramarchuk, S. (2023). Udoskonalennia stratehii vitchyznianskykh pidpriemstv na zasadakh benchmarkinhu [Improving the strategy of domestic enterprises based on benchmarking]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl*

Ukrainy [Regional Aspects of the Development of the Productive Forces of Ukraine], 28, 89–95. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.089> [in Ukrainian].

9. Pshenyshna, K., & Pichuhina, M. (2023). Benchmarking yak stratehichnyi instrument upravlinnia lantsiuhamy postavok [Benchmarking as a strategic tool for managing supply chains]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> [in Ukrainian].*

10. Tkachuk, H., Burachek, I., & Sotnyk, A. (2025). Benchmarking yak instrument planuvannia ta realizatsii orhанизatsiinykh zmin [Benchmarking as a tool for planning and implementing organizational changes]. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space], 208, 155–160. [https://doi.org/10.30838/EP.208.155–160](https://doi.org/10.30838/EP.208.155-160) [in Ukrainian].*

11. Khaminich, S. (2025). Benchmarking v systemi adaptivnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Benchmarking in the system of adaptive management of the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48> [in Ukrainian].*

12. Shkurenko, O. (2021). Osoblyvosti vykorystannia instrumentarii benchmarkingu na pidpriemstvi [Features of using benchmarking tools at an enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia [Economy and Organization of Management], 1, 143–151. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14> [in Ukrainian].*

Дата першого надходження статті до видання: 03.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Nykonenko Andrii
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Marketing
Department
National University of Food Technologies*

MODELING THE BENCHMARKING PROCESS

Summary. *Introduction.* Benchmarking is a modern management tool that allows you to identify problematic business processes and turn them into competitive advantages by finding and implementing the best practices of successful companies. Scientific publications in recent years demonstrate a wide variety of benchmarking models. But approaches to their formation in most cases are based on rethinking or recreating existing models. Without denying their correctness, we must note that none of them is able to cover the entire variety of types of benchmarking.

Purpose. The aim of the article is to develop a universal scientifically based model of the benchmarking process, taking into account the characteristics of all its types.

Materials and methods. Modern researchers distinguish four approaches that scientists rely on when modeling processes: recursive, linear, parallel, and conjunctive. For the first time, we analyzed benchmarking models described in scientific articles over the past six years for the authors' use of each of these four approaches. This allowed us to identify previously unnoticed potential in the field of process modeling, which allows us to build a universal scientifically sound model of the benchmarking process, taking into account the characteristics of all its types.

Results. Benchmarking is a continuous process of monitoring and comparing business performance with its competitors. Accordingly, most authors of models of this process use a recursive approach, which describes benchmarking through a feedback loop. Only in one model is benchmarking presented through the prism of a linear approach – as a chain of sequential stages, and only one of the authors additionally uses elements of a parallel approach, reflecting the mutual influence of benchmarking and adaptive enterprise management. At the same time, the conjunctive approach to process modeling is not used by any of the authors, although it has the greatest potential for building a universal benchmarking model. The conjunctive approach gives the process variability and shows it as a set of several trajectories, from which the one that best meets the specific conditions of business functioning is selected. Based on a combination of the recursive and conjunctive approaches, we have developed a universal three-phase model of the benchmarking process, which covers all its types.

Prospects. In this article, we have initiated an examination of the relationship between the benchmarking model and the processes of competitive intelligence and marketing research. This relationship will be further detailed using a parallel approach to process modeling.

Key words: process modeling, benchmarking, stages of the benchmarking process.