

**Левченко А. О.**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **БЕНЧМАРКІНГОВИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

Бенчмаркінговий підхід набув значної популярності у багатьох розвинених країнах світу, а в умовах вітчизняних реалій процес визнання його актуальності і доцільності перебуває на стадії становлення. Оскільки людські ресурси на сучасному етапі виступають одним з визначальних ресурсів, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги для суб'єктів економічної діяльності, галузей, територій, країн, бенчмаркінг має значні перспективи в контексті його використання саме в сфері організації розвитку людських ресурсів. Завдяки зростанню інформаційної відкритості й доступності для широких кіл користувачів інформації про діяльність бізнес-структур, державних установ тощо, можливості застосування бенчмаркінгового підходу суттєво зростають.

Стосовно розуміння сутності бенчмаркінгу, то у працях науковців його розглядають: як процес; як метод, інструмент, спосіб; як пошук; як діяльність [5]. В цілому, сутність бенчмаркінгу пов'язана з процесами аналізу та залучення досвіду для підвищення ефективності управління, а до його базових ознак відносять: результативність, двоїсту суб'єктність, універсальність застосування, технологічність, рекомендаційний характер [4].

Як цілком слушно відзначає Гудзь Ю.Ф., бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства: виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо [2].

Бенчмаркінг виступає одним із дієвих інструментів у моделі досконалості бізнесу, наряду з такими інструментами, як: менеджмент знань, самооцінка, комунікаційні платформи, впровадження збалансованої системи показників [7].

Розрізняють такі види бенчмаркінгу: за рівнем застосування (інфраструктурний, галузевий, окремих компаній); за об'єктами порівняння (загальний, стратегічний, функціональний, процесний); за охопленням учасників (внутрішній, зовнішній, глобальний); за способом порівняння (конкурентний, асоціативний, кооперативний, консультаційний) [1].

Крім того, зарубіжні вчені виокремлюють три типи моделей бенчмаркінгу: 1) моделі на основі академічних / дослідницьких розробок – розроблені переважно науковцями, мають схильність до теоретичного та концептуального визначення перспектив; 2) моделі, засновані на експертно-консультаційному досвіді – розроблені на основі особистої думки, досвіду, суджень та затверджені за погодженням організацій, що їх замовили; 3) моделі, засновані на досвіді роботи організацій – розроблені або запропоновані організаціями на основі їх досвіду та знань [6].

Кирич Н., Шведа Н. розглядають бенчмаркінг як окремий інноваційний проект, який складається з трьох стадій: на першій стадії відбувається планування проекту, на другій – збір і обробка інформації, на третій – реалізація плану новацій [3]. Христенко О.В., Манжос С.А. процес застосування бенчмаркінгу пропонують здійснювати за 6-ма етапами: планування; збір даних; аналіз; адаптація; реалізація; контроль і оцінювання [5]. У дослідженні [8] виділяють таку послідовність здійснення бенчмаркінгу: визначення ключових факторів успіху; оцінювання вагомості кожного з ключових факторів успіху; ідентифікація партнерів з бенчмаркінгу; збір бенчмаркінгової інформації; визначення лагів у продуктивності; імплементація результатів бенчмаркінгу; імплементація змін.

На нашу думку, особливостями при впровадженні бенчмаркінгового підходу до удосконалення системи розвитку людських ресурсів є:

- 1) надзвичайно широкі можливості використання внутрішнього бенчмаркінгу (наприклад, кращого досвіду інших підрозділів у межах однієї компанії чи установи, які найбільш успішно впровадили у своїй діяльності певні форми, методи, процедури професійного розвитку людських ресурсів та отримали економічний, соціальний ефекти);
- 2) високий ступінь незалежності у виборі організації-еталону від її галузевої, регіональної приналежності, продукції, яка випускається тощо, оскільки процеси управління людськими ресурсами та розвитком персоналу здійснюються в організаціях будь-якої форми власності, виду діяльності, що суттєво збільшує поле для пошуку кращих практик.

Безпосередньо процес застосування бенчмаркінгу з метою удосконалення системи розвитку людських ресурсів передбачає:

- ідентифікацію мети та ключових завдань, чітке визначення об'єкта бенчмаркінгу;
- збір та систематизацію вихідних даних із використанням як внутрішнього, так і зовнішнього бенчмаркінгу;
- оцінювання виявлених невідповідностей наявної системи розвитку людських ресурсів із показниками суб'єктів, обраних за базу порівняння;
- формування програми заходів щодо удосконалення системи розвитку людських ресурсів;
- трансформацію мотиваційних чинників і настанов персоналу у бажаному напрямі, подолання опору змінам;
- впровадження розробленої програми заходів, контроль за її виконанням;
- оцінювання результативності реалізації програми, внесення коректив (за необхідності).

### *Література*

1. Гордей О.Д., Жолоб А.О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. *Фінансовий простір*. 2019. №2. С. 154-166.
2. Гудзь Ю.Ф. Методичні аспекти бенчмаркінгової стратегії підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 4(1). С. 137-141.

3. Кирич Н., Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 286-296.
4. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». Економічний аналіз. 2019. Т. 29(1). С. 208-214.
5. Христенко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Фінансовий простір. 2018. №1. С. 153-160.
6. Adebajo, O., Mann, R.S. and Abbas, A. (2010). An investigation of the adoption and implementation of Benchmarking. International Journal of Operations and Production Management, Vol 30, №11, P. 1140-1169.
7. Mann, R.S. 2016. Business Excellence Models and Awards for the Public Sector – A Guide book for National Productivity Organisations (NPOs). Asian Productivity Organisation. ISBN 978-92-833-2468-3.
8. Md. Sharfuddin Rashed & Nesha Ashraf Un. Implementation of Benchmarking Concepts in Manufacturing Industry of Bangladesh. Global Journal of Management and Business Research. Volume XVIII. Issue IV Version I. 2018.

---

**Лінькова О. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»  
м. Харків, Україна

## **РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток сучасної економіки має певні риси: глобалізація, інформатизація, невизначеність, прискорення інновацій, нестача професійних кадрів, індивідуалізація. Тому господарюючі суб'єкти для отримання прибутку мають своєчасно реагувати на нові виклики. Найпотужнішим резервом бізнесу у XXI столітті стає персонал. Метою роботи є дослідження змін у роботі з персоналом підприємства та визначення напрямків для її покращення.

Аналізом питань розвитку людського потенціалу підприємства займається багато вітчизняних та закордонних вчених. Так, Ліпін М. В. досліджує зміни в освіті з точки зору викликів практики [1, с. 251]. Лукашова Л. В. акцентує увагу в дослідженні на аспектах фасилітації розвитку [2, с. 327]. Новікова М. М., Мажник Л. О. виокремлюють сучасні технології управління персоналом [3, с. 109]. Сьюзен Фаулер акцентує увагу на зміні аспектів мотивації персоналу за сучасних умов [4, с. 54]. Гавриш О. А., Довгань Л. С., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. вивчають технології управління персоналом та їх ефективність [5, с. 369]. Щекин Г. системно вивчає процес управління людськими ресурсами [6, с. 1254]. Поряд з цим потребує вивчення механізм розвитку людського потенціалу підприємства.

Важливі характеристики сучасного персоналу: зацікавленість людей у роботі з метою реалізації індивідуальних цілей; зацікавленість менеджменту у