

УДК 658.62.01

**Стригуль Л.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Мелень О.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Побережна Н.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Strygul Larysa**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economic Analysis and Accounting,  
National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute" (Kharkiv, Ukraine)*

**Melen Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economic Analysis and Accounting,  
National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute" (Kharkiv, Ukraine)*

**Poberezhna Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Economic Analysis and Accounting,  
National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute" (Kharkiv, Ukraine)*

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТОНІКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

### **PROBLEMS OF ARCHITECTONICS MANAGEMENT BY BUSINESS ON BENCHMARKING**

#### **АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто особливості формування архітектоники організаційної структури управління на засадах бенчмаркінгу підприємств України в сучасних умовах господарювання. Необхідність розширення масштабів та підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств висуває нові завдання щодо вдосконалення якісного організаційного забезпечення стосовно формування орієнтирів стабільного довгострокового розвитку, що є можливим за наявності визначеної архітектоники управління підприємством. Одним з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, підвищувати якість своєї діяльності, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг, який використовується як важіль, здатний зламати усталену структуру організації, що не дає поштовху до розвитку; стиль ведення бізнесу, який не приводить до стрімких проривів у виробництві, а також є орієнтиром на кращі результати інших підприємств. Актуальність бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу, способу отримання стійких конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу базується на багаторічному досвіді успішного розвитку найбільших підприємств та корпорацій у світовій економіці.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, оцінювання, архітектоніка, управління підприємством, організаційна структура.

#### **АННОТАЦІЯ**

В статье рассмотрены особенности формирования архитектуры организационной структуры управления на основах бенчмаркинга предприятий Украины в современных условиях хозяйствования. Необходимость расширения масштабов и повышения эффективности деятельности отечественных предприятий выдвигает новые задания по совершенствованию качественного организационного обеспечения касательно формирования ориентиров стабильного долгосрочного развития, которое является возможным при наличии определенной архитектуры управления предприятием. Одним из наиболее эффективных инструментов, который позволяет предприятию постоянно наращивать производительность, повышать качество своей деятельности, быть впереди конкурентов, является бенчмаркинг, который используется как рычаг, способный сломать устоявшуюся структуру организации, которая не дает толчка к развитию; стиль ведения бизнеса, который не приводит к стремительным прорывам в производстве, а также является ориентиром на лучшие результаты других предприятий. Актуальность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса, способа получения устойчивых конкурентных позиций на рынке, формирования положительного имиджа базируется на многолетнем опыте

успешного развития крупнейших предприятий и корпораций в мировой экономике.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, оценивание, архитектора, управление предприятием, организационная структура.

#### ANNOTATION

The article deals with the peculiarities of the formation of the architectonics of the organizational structure of management on the basis of benchmarking of Ukrainian enterprises in modern economic conditions. The purpose of this research is to substantiate the role of benchmarking in the field of professional development of management personnel and the formation of an effective organizational structure of the enterprise, determining the driving effect on increasing the competitiveness of enterprises from the use of benchmarking in the long-term strategic perspective and justification of the peculiarities of the architectural structure of the organizational management of enterprises on the basis of benchmarking, rational directions of growth of their competitor ability. For achievement of the determined purpose and tasks of the research general scientific methods were used: abstract-logical and comparative analysis; comparative analysis; statistical and factor analysis; system-structural analysis – in identifying the principles and factors that affect the state; analysis and synthesis – in the substantiation of theoretical and methodical principles of the formation of the enterprise management architectonics. The need to expand the scale and increase the efficiency of domestic enterprises is a new task of improving the quality of organizational support in the direction of forming the benchmarks of stable long-term development, which is possible in the presence of a certain architectonics of enterprise management. In order to maintain a sufficient level of competitiveness for a sustainable development level, any enterprise needs to continuously improve its characteristics. In the current conditions of galloping global competition, even a market leader cannot afford not to work on a strategy of further expansion and / or consolidation in the market. One of the most effective tools that enables an enterprise to continuously increase its productivity, improve the quality of its activities, be ahead of competitors, is benchmarking, which is used as a lever, capable of breaking the established structure of the organization that does not give rise to development, the style of doing business that does not lead to breakthroughs in production, and is a benchmark for the best results of other businesses. Thus, consideration of the problems of forming the architectonics of the organizational structure of enterprise management on the basis of benchmarking is an urgent and urgent issue. Benchmarking can become a tool for in-depth analysis and an effective means of radical change and significant prospects for the development and operation of the enterprise as a whole. The above are currently problems with the introduction of benchmarking by domestic enterprises, but they are all more external. An important part and place in the prospects for implementing the results of benchmarking is the internal unwillingness of the management personnel to change. Actuality of benchmarking as a method of business improvement, a way to get stable competitive positions in the market, the formation of a positive image is based on many years of successful development of the largest enterprises and corporations in the world economy and has great prospects for implementation in the Ukrainian business environment.

**Key words:** benchmarking, evaluation, architectonics, enterprise management, organizational structure.

**Постановка проблеми.** Необхідність розширення масштабів та підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств висуває нові завдання щодо вдосконалення якісного організаційного забезпечення стосовно формування орієнтирів стабільного довгострокового розвитку, що є можливим за наявності визначеної архітекtonіки управління підприємством на засадах новітніх методів сучасної економічної теорії та загальновідомих процесів, що застосовуються частково.

Для збереження достатнього рівня конкурентоспроможності та сталого рівня розвитку будь-якому підприємству необхідно постійно вдосконалювати всі свої характеристики. У сучасних умовах галопаючої глобальної конкуренції навіть ринковий лідер не може собі дозволити не працювати над стратегією подальшого розширення та/або закріплення на ринку. Одним з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, підвищувати якість своєї діяльності, бути попереду конкурентів, є бенчмаркинг, який використовується як важіль, здатний зламати усталену структуру організації, що не дає поштовху до розвитку; стиль ведення бізнесу, який не приводить до стрімких проривів у виробництві, а також є орієнтиром на кращі результати інших підприємств. Таким чином, розгляд проблем формування архітекtonіки організаційної структури управління підприємствами на засадах бенчмаркінгу є актуальним та нагальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних умовах господарювання важливим кроком розвитку та підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств є розкриття перспектив розроблення методологічних засад формування архітекtonіки організаційної структури управління підприємствами на засадах бенчмаркінгу для забезпечення зростання їх конкурентоспроможності. Розвитку підходів до нових сучасних форм управління присвячено публікації широкого кола вітчизняних науковців, таких як В.Захарченко, Н. Корсікова, М. Меркулов, А. Гончарук, Ю. Днірко, Д. Дуброва, С. Клименко, І. Островська. Вагомий внесок у вивчення проблем застосування бенчмаркінгу, визначення його ролі та місця в економічних процесах зробили такі зарубіжні дослідники, як Б. Герхарт, Д.К. Пірбі, П. Райт, Д. Барн, Д. Хатчіс.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На сучасному етапі, попри наявність численних наукових розробок, повною мірою висвітлені можливості та переваги формування архітекtonіки організаційної структури управління підприємствами на засадах бенчмаркінгу щодо забезпечення зростання їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування ролі бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку управлінських кадрів та формування ефективної організаційної структури підприємства, визначення рушійного впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств завдяки застосуванню бенчмаркінгу у довгостроковій стратегічній перспективі, обґрунтування особливостей формування архітекtonіки організаційної структури управління підприємствами на засадах бенчмаркінгу, визначення шляхів забезпечення раціональних напрямів зростання їх конкурентоспроможності. Для досягнення ви-

значеної мети і виконання завдань дослідження використано загальнонаукові методи, такі як абстрактно-логічний та порівняльний аналіз; порівняльний аналіз; статистичний та факторний аналіз; системно-структурний аналіз (для виявлення принципів та факторів, що впливають на стан); аналіз та синтез (для обґрунтування теоретико-методичних засад формування архітекtonіки управління підприємством).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними завданнями сталої діяльності будь-якого підприємства в сучасних висококонкурентних умовах господарювання стає пошук нових можливостей формування та ефективного розподілу фінансових потоків, організація регулювання та стимулювання економічних і соціальних процесів новітніми сучасними методами, формування архітекtonіки управління та його розвиток відповідно до змін мети та завдань стратегії діяльності, створення ефективної системи управління з огляду на сучасний досвід господарювання провідних підприємств на засадах бенчмаркінгу.

Для окреслення ролі бенчмаркінгу та визначення рівня впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства саме через формування архітекtonіки управління підприємством слід з'ясувати понятійно-категоріальний апарат щодо його походження та сутності, визначити економічну складову його процесних можливостей.

Поняття «бенчмаркінг» (“benchmarking”, англ. “bench” – «рівень», «висота» і “mark” – «позначка», «опорна відмітка», «позначка висоти», «початок відліку», «еталонне порівняння», «експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка») вперше з'явилося у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоби знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої нею продукції з успішнішими на той час японськими аналогами («Бенчмаркінг конкурентоздатності») [1, с. 279].

Бенчмаркінг на перший погляд нагадує принципи стратегічного конкурентного аналізу, хоча на практиці він більш економічно деталізований, інтуїтивно формалізований та логічно впорядкований, ніж конкурентний підхід.

За сучасного трактування бенчмаркінг – «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» [2, с. 1]. В табл. 1 наведено визначення поняття бенчмаркінгу провідними науковцями щодо окреслення його функціональних складових.

Таким чином, економічна сутність бенчмаркінгу передбачає, що він є технікою, методом,

механізмом або процесом, спрямованим на підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності товару. Сутність бенчмаркінгу полягає в тому, що за основу береться процес, організований набагато краще; здійснюється його аналіз, потім робиться порівняння, після якого відбувається саме покращення, проходять позитивні зрушення, що підходять для певного бізнесу, лише після чого вони впроваджуються в нього. Отже, він є змістовним, багатоскладовим, мультिवаріантним та дуже перспективним напрямом розвитку.

У своєму розвитку бенчмаркінг пройшов кілька етапів:

1) інтерпретування як реінжинірингу або ретроспективного аналізу продукції;

2) бенчмаркінг конкурентоспроможності (кінець 1970-х – середина 1980-х рр.);

3) пов'язування не стільки з порівнянням своєї продукції з конкурентом, скільки з вивченням діяльності процвітаючих компаній в інших галузях економіки (з другої половини 1980-х рр.);

4) розвиток стратегічного бенчмаркінгу, який розглядається як систематичний процес оцінювання успішних стратегій підприємств-партнерів (не обов'язково конкурентів) задля вироблення вдосконалення стратегії компанії;

5) глобальний бенчмаркінг, який у майбутньому може стати інструментом обміну міжнародним досвідом з урахуванням національної культури процесів компаній. [9, с. 254]

Бенчмаркінг може проводитися як усередині підприємства, так і поза його межами, стосуватися різних аспектів діяльності, тому на практиці розрізняють різні види бенчмаркінгу.

1) Внутрішній бенчмаркінг здійснюється всередині організації, в результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

2) Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома фірмами або підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників задля надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укладати як різнопрофільні, так й однопрофільні підприємства, тобто підприємства-конкуренти. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним зі способів пом'якшення конкуренції [10, с. 141].

3) Функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами [11, с. 5].

4) Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг передбачає порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектору економіки щодо вибраних параметрів.

5) Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі [1, с. 143].

6) Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності конкретного підприємства, його продукції, бізнес-процесів, показників з діяльністю його прямих конкурентів, тобто підприємств, які конкурують між собою в одній галузі або на одному ринку [12, с. 598].

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами, як характер завдань, які необхідно вирішити, розглянуті аспекти проблеми; доступні ресурси, час проведення бенчмаркінгу; досвід проведення бенчмаркінгу; достатність ресурсів для вжиття можливих заходів щодо підвищення ефективності [9, с. 256].

Використання бенчмаркінгу створює такі переваги, як можливість компанії виявити недоліки та проаналізувати шляхи їх усунення; можливість вивчати діяльність компаній-флагманів, перейти досвід і переосмислювати стратегічні орієнтири для того, щоби ліквідувати відставання та вийти на конкурентні позиції; продукування нових перспективних ідей у сфері виробництва та збуту; оперативне слідкування за змінами конкурентів; планування діяльності власної організації на основі аналізу діяльності конкурентів. Це є альтернативою звичайному стратегічному плануванню [13, с. 426].

Однак існує безліч проблем і перепон на шляху впровадження такого дієвого механізму підвищення ефективності діяльності сучасного вітчизняного підприємства.

Обмін досвідом в українському ринковому середовищі відбувається досить хаотично переважно через особисті зв'язки співробітників компаній, спілкування на конференціях, семінарах, виставках. Перспективи обміну рішеннями виникають також у межах неформальних

об'єднань керівників підприємств, галузевих асоціацій. Крім комунікаційних проблем, існують інші бар'єри, які перешкоджають поширенню бенчмаркінгу у вітчизняному ринковому середовищі, а саме непрозорість середовища господарювання; закритість компаній та комплекс «засекреченості»; закритий доступ до інформації, яка може бути використана для порівняння й обміну досвідом; відсутність інфраструктури бенчмаркінгу в Україні; відсутність «клубів» для пошуку партнерів із бенчмаркінгу; наявні системи фінансового обліку й оподаткування, які не дають змогу отримати реальні дані за показниками; пасивність держави в процесі фінансування бенчмаркінгових програм [13, с. 426; 14, с. 78].

Бенчмаркінг може стати інструментом глибокого аналізу та дієвим засобом докорінної зміни й значних перспектив розвитку та діяльності підприємства загалом. Вищезазвані проблеми щодо запровадження бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами існують сьогодні, але вони мають більш зовнішній характер. Вагому роль у перспективах реалізації результатів бенчмаркінгу відіграє внутрішня неготовність управлінського персоналу підприємств до змін. Для керівного складу підприємства, які завжди працювали за старими стандартами, будь-які зміни не сприймаються зовсім або сприймаються частково, а бенчмаркінг – це щось нове та незрозуміле, отже, неприйнятне. Таким чином, проблеми впровадження ефективного бенчмаркінгу існують у трьох основних напрямках: на рівні держави; на рівні конкурентного середовища підприємств; на рівні архітектоники управління підприємством. На рис. 1 наведено основні проблемні рівні та складові забезпечен-

Таблиця 1

**Наявні визначення бенчмаркінгу**

Автор, джерело	Функціональний контекст
<i>Як процес</i>	
Вікіпедія [3]	Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента задля порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.
Ю. Діденко, Т. Соболева [4, с. 108]	Процес систематичного, методичного й безперервного визначення та вивчення кращих видів діяльності, навичок і вмінь, що лежать в їх основі та використовуються в цій галузі фірмами під час їх прагнення до ідеалу.
О. Криворучко, Ю. Сукач [5, с. 81]	Процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення.
<i>Як метод</i>	
Г. Багієв, Ю. Соловйова [6, с. 57]	Метод отримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва завдяки пошуку, вивченню та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування, за допомогою чого задовольняються потреби ринку.
Д.К. Рігбі [7, с. 14]	Метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій та продажів компаній.
<i>Як механізм</i>	
П.Л. Штутман [8, с. 11]	Механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, успішніших, фірм. Бенчмаркінг застосовується в усіх сферах діяльності підприємства, зокрема логістиці, маркетингу, управлінні персоналом.

<b>Рівень держави</b>
відсутність інфраструктури бенчмаркінгу
нааявні системи фінансового обліку й оподаткування
пасивність держави у процесі фінансування бенчмаркінгових програм
<b>Рівень конкурентного середовища підприємств</b>
закритість компаній і комплекс «засекреченості»
непрозорість середовища господарювання
відсутність здорового середовища комунікацій
<b>Рівень архітекtonіки управління підприємством</b>
психологічна та ресурсна неготовність до сприйняття змін
низький рівень взаємозв'язку з наукою
низький рівень професійної підготовки управлінського персоналу

**Рис. 1. Проблемні складові забезпечення проведення ефективного бенчмаркінгу на підприємствах України**

ня проведення ефективного бенчмаркінгу на підприємствах України.

Актуальність бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу, способу отримання стійких конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу базується на багаторічному досвіді успішного розвитку найбільших підприємств та корпорацій у світовій економіці.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу зробити узагальнення та дійти таких висновків. Отже, бенчмаркінг є дієвим інструментом визначення становища організації порівняно з подібними.

Грамотне перейняття досвіду успішних компаній та впровадження найкращих методів роботи в практичну діяльність підприємства дадуть змогу скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати вибір стратегії діяльності, реалізувати конкурентоспроможну продукцію як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному. Виявлено, що в процесі впровадження та реалізації бенчмаркінгу в діяльність українських підприємств виникає низка бар'єрів, основними з яких є недостатня кількість досвідчених фахівців та небажання вітчизняних підприємств розкривати власні секрети успіху, тобто видавати «комерційну таємницю». Менталітет українського підприємництва, специфіка ведення справ, управлінський стиль не дають можливість одержати необхідні показники для порівняння. Цей недолік можна усунути шляхом використання досвіду українських філій міжнародних компаній, де зарубіжний досвід більш адаптований до національних умов. На основі перейнятого досвіду в перспективі в Україні відбудуться створення й підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Українські підприємства матимуть змогу зіставити показники ефективності, визначити слабкі та сильні сторони порівняно з конкурентами на національному ринку та зі світовими лідерами. Отже, перспективою подальшого дослідження у визначеному напрямі має стати поглиблене вивчення успішної зарубіжної та вітчизняної практики бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності та якості, збільшення кон-

курентоспроможності підприємства, яке прагне стати лідером у своїй сфері діяльності. Формування архітекtonіки управління підприємством має визначитися створенням та узгодженістю відповідних складових, що забезпечать існування складної системи, яка спроможна функціонувати в умовах стрімкої мінливості зовнішнього середовища й здатна забезпечити синергетичний ефект.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Захарченко В., Корсікова Н., Меркулов М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
2. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Управление компанией (до 2002 года – «Рынок капитала»)*. 2000. № 1–2. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> (дата звернення: 4.06.2019).
3. Бенчмаркінг. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг> (дата звернення: 1.06.2019).
4. Діденко Ю., Соболева Т. Исследование концепции бенчмаркинга затрат как части методологии всеобщего менеджмента качества. *Бизнес-Информ*. 2011. № 1. С. 107–109.
5. Криворучко О., Сукач Ю. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 78–89.
6. Багиев Г., Соловьева Ю. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. Санкт-Петербург : изд-во СПбГУЭФ, 2004. 248 с.
7. Rigby D.K. *Management tools*. Boston : Bain & Company Inc, 2013. P. 14–15.
8. Штутман П. Роль і місце бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку персоналу підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. I. С. 10–17. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/453/1/5.pdf> (дата звернення: 2.06.2019).
9. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2007. Вип. 1 (27). С. 253–258.
10. Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 140–145.

11. Островська І. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. *Наука в світі сучасності*. Łódź, 29–31 травня 2013 р. Łódź : Wydawca : Sp. z o.o. "Diamond trading tour", 2013. 48 str.
12. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. 2010. Вип. 44. С. 595–605.
13. Клименко С., Дуброва О., Барабась Д. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
14. Лютікова М., Морозова Р., Сухарев П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. *Руснака*. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37138.doc](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc) (дата звернення: 2.06.2019).

#### REFERENCES:

1. Zakharchenko V., Korsikova N., Merkulov M. Innovacijnyj menedzhment: teorija i praktyka v umovakh transformaciji ekonomiky : navch. posib. Kyjiv : Centr navchalnoji literatury, 2012. 448 s.
2. Kozak N. Benchmarking jak instrument pidvyshennja konkurentospromozhnosti kompaniji. Upravlenje kompanijej (do 2002 ghoda – "Rynok kapytala"). 2000. № 1–2. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> (data zvernennja: 4.06.2019).
3. Benmmarkingh. Vikipedija: viljna encyklopedija. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> (data zvernennja: 1.06.2019).
4. Didenko Ju., Soboleva T. Yssledovanye koncepcy benchmarkyngha zatrat kak chasty metodologhy vseobshhegho menedzhmenta kachestva. *Byznes-Infom*. 2011. № 1. S. 107–109.
5. Kryvoruchko O., Sukach Ju. Osnovni polozhennja benchmarkynghu biznes-procesiv ATP. *Ekonomika transportnogo kompleksu*. 2012. Vyp. 20. S. 78–89.
6. Baghyev Gh., Solov'jeva Ju. Poysk efektyvnykh tekhnologhyj marketyngha, predprynimatel'stva y byznesa. *Sant-Peterburgh : izd-vo SPbGhUЭF*, 2004. 248 s.
7. Rigby D.K. *Management tools*. Boston : Bain & Company Inc, 2013. P. 14–15.
8. Shtutman P. Rolj i misce benchmarkynghu u sferi profesijnogo rozvytku personalu pidpryemstv. *Naukovi praci Kirovohrads'kogohe nacional'nogho tekhnichnogho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. 2011. Vyp. 20. Ch. I. S. 10–17. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/453/1/5.pdf> (data zvernennja: 2.06.2019).
9. Ghoncharuk A.. Benchmarking jak metod upravlinnja efektyvnistju pidpryemstva. *Trudy Odesskogo polytekhnicheskogo unyversyteta*. 2007. Vyp. 1 (27). S. 253–258.
10. Kovalenko O. Sutnistj ta osoblyvosti benchmarkynghu v antykrizovomu upravlinni pidpryemstvom. *Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky*. 2009. № 3. T. 1. S. 140–145.
11. Ostrovsjka I.P. Benchmarking jak instrument antykrizovogo upravlinnja. *Nauka w swiecie wspolczesnym*. Łódź, 29–31 travnja 2013 r. Łódź : Wydawca: Sp. z o.o. "Diamond trading tour", 2013. 48 str.
12. Djachok I. Benchmarking jak instrument vdoskonalennja biznesu: sutj, vydy ta osoblyvosti provedennja. *Visnyk Ljvivskogo universytetu*. *Serija: Ekonomichna*. 2010. Vyp. 44. S. 595–605.
13. Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryemstva : navch. posib. / S. Klymenko, O. Dubrova, D. Barabasj ta in. Kyjiv : KNEU, 2006. 527 s.
14. Ljutikova M., Morozova R., Sukharev P. Benchmarking jak instrument pidvyshennja prybutkovosti ta konkurentospromozhnosti pidpryemstva. *Rusnauka*. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37138.doc](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc) (data zvernennja: 2.06.2019).