

*Ярмак М.Р.,**здобувач,**Харківський національний аграрний університет**імені В.В. Докучаєва**Довгопола Ю.С.,**аспірантка,**Харківський національний економічний університет**імені Семена Кузнеця*

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

Анотація. У статті розвинуто інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу, відмінністю якого є технологія вибору підприємства-еталону для порівняння з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства-реципієнта та інтегрального показника ефективності, розрахованого з використанням методу оболонкового аналізу даних через співставлення пов'язаних між собою вхідних (середньорічний обсяг оборотного капіталу, середньорічна вартість основних засобів, середньоспискова чисельність персоналу) та вихідних (обсяг продажів, обсяг чистого прибутку) параметрів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, бенчмаркінг, підприємство, ефективність.

Постановка проблеми. Необхідність розроблення комплексних підходів для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, зниження рівня якої є однією з основних проблем їхнього сучасного розвитку, зумовлює важливість пошуку та комбінованого використання дієвих інструментів управління. При цьому вибір того чи іншого інструментарію необхідно здійснювати не тільки за цілями підприємства, але й зважувати на особливості його діяльності та на несуперечливість інструментів і можливість узгодженого їхнього використання. До того ж, важливим критерієм такого вибору, який здебільшого не приймають до уваги, є врахування стадії життєвого циклу підприємства. Серед інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства практичний інтерес із погляду універсальності їхнього застосування на стратегічному й тактичному рівнях викликає бенчмаркінг. За своїм функціональним призначенням він має велику кількість переваг порівняно з іншими інструментами, зокрема з урахуванням необхідності проведення підприємствами ґрунтовних маркетингових досліджень показників діяльності їхніх конкурентів, аналізу методів ведення бізнесу та конкурентної позиції на ринку. Актуальність використання бенчмаркінгу підтверджується результатами опитувань, проведених консалтинговою компанією Bain & Company, згідно з якими бенчмаркінг знаходиться в ТОП-10 практик управління з 2000 до 2015 рр., причому в 2008, 2010, 2011 рр. він посідав перше місце в рейтингу. Бенчмаркінг у 2014 р. використовували 44% досліджених компаній (за прогнозами на наступний рік цей показник мав досягти 77%), рівень задоволеності менеджменту цією технологією становить 3,8 бала за п'ятибальною шкалою [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За наявності науково-практичних розробок щодо використання бенчмаркінгу,

визначення його сутності, видів, етапів реалізації, які містяться в роботах О. Бобровської [2], М. Бублик [3], Ю. Двірко [4], Р. Кемпа [5], В. Лобанової [6], П. Перерви [7], Д. Протасова [8], Є. Савельєва [9], Дж. Харрінгтона [10], технологія його проведення все ще вимагає подальшого розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У наявних підходах не враховано, що необхідно не лише здійснювати бенчмаркінгові порівняння з підприємствами, які досягли найкращих результатів, а й брати до уваги, що різні етапи розвитку підприємств зумовлюють різні можливості щодо вдосконалення їхньої діяльності. Наприклад, упровадження досвіду зрілого підприємства в діяльність підприємства, яке нещодавно розпочало своє функціонування, може не принести очікуваної користі і навіть створити додаткові проблеми. Тому доцільно обирати партнера для бенчмаркінгу, який має подібні закономірності розвитку, що й досліджуване підприємство, тобто враховувати стадію його життєвого циклу.

Метою статті є подальший розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу з урахуванням стадії його життєвого циклу.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань: 1) визначити сутнісні особливості бенчмаркінгу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) виділити етапи проведення бенчмаркінгу; 3) обґрунтувати вибір підприємства-еталона для бенчмаркінгового порівняння.

Виклад основного матеріалу. Для врахування характеристик бенчмаркінгу під час управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно проаналізувати підходи до трактування його сутності (таблиця 1).

В усіх тлумаченнях поняття «бенчмаркінг», які розглянуто в таблиці 1, зроблено наголос на тому, що механізм його дії реалізується порівняно з власною діяльністю з діяльністю галузевих лідерів. Проте не всі дослідники підкреслюють мету такого порівняння, яка полягає у визначенні найкращих галузевих досягнень, виявленні ключових переваг конкурентів та інтегрування їх досвіду в діяльність підприємства. Слід зазначити, що якщо спочатку бенчмаркінг розумівся скоріше як процес слідування кращим зразкам, то в цей час він усе більш зосереджує увагу на перенесенні передових прийомів і методик організації діяльності [11, с. 46].

П. Перерва та Н. Ткачова [7] зауважують, що проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг підприємства, по-перше, дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності такого підприємства;

Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності бенчмаркінгу

Автор	Визначення поняття «бенчмаркінг»
О. Бобровська [2, с. 8]	Ціле орієнтована й цілеспрямована діяльність із системного вивчення виміру й оцінки результатів діяльності складних соціально-економічних систем і їх порівняння з результатами діяльності лідерів у соціально-економічному й технологічному просторі їх існування з метою одержання інформації, корисної для покращення власної діяльності завдяки впровадженню в неї найкращих практик сучасних ділових методів.
С. Крамарчук, Н. Лубкей [12]	Перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваних фінансових та не фінансових структур з аналогічними об'єктами інших структур.
Є. Савельєв та ін.[9, с. 7]	Передбачає вивчення чужого досвіду, оцінку його цінності для свого підприємства.
А. Гончарук [13, с. 253]	Метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики та ін.), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадження найкращих галузевих досягнень у свою діяльність.
Ю. Двірко [4, с. 113]	Процес запозичення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств завдяки пошуку, вивчення та адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів із метою підвищення ефективності їх функціонування.
Н. Страчкова, М. Федорова [11, с. 46]	Систематичний процес із виявлення найкращих продуктів, послуг, процесів і практик, які можуть бути адаптовані і застосовані для вирішення певних комерційних проблем: зниження собівартості, зменшення тривалості виробничих циклів, збільшення надійності, скорочення запасів і ін.
Ж. Горностаєва [14]	Продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, що передбачає розробку програми поліпшення якості на основі порівняльного аналізу своїх показників роботи з аналогічними показниками конкурентів. Альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів.
Колектив авторів [15]	Мистецтво знаходження або виявлення того, що інші роблять краще за всіх, із подальшим вивченням, удосконаленням і застосуванням чужих методів роботи.
М. Бублик, М. Хім'як [3, с. 137]	Нескінченний процес порівняння товарів (робіт та послуг), методів, технологій та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами кращих підприємств певної галузі.

по-друге, дає можливість отримання додаткового синергетичного ефекту завдяки спільній дії різних конкурентних переваг (як наявних, так і набутих завдяки процесу бенчмаркінгу).

Розглядаючи процес бенчмаркінгу, дослідники [5; 6; 8; 13; 11; 15] конкретизують його шляхом використання різної кількості етапів (від 4 до 10), що пов'язано з деталізацією деяких із них та акцентуванням уваги на окремих аспектах бенчмаркінгового дослідження.

На основі узагальнення наявних поглядів, пропонуємо послідовність проведення бенчмаркінгу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1).

Етап 1. Визначення предмету бенчмаркінгу. Оскільки метою управління конкурентоспроможністю підприємства є підвищення її рівня, предметом бенчмаркінгового порівняння виступатимуть показники ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-реципієнта. Ці показники відображають цілі підприємства у сфері управління фінансами, маркетингом, виробництвом та персоналом і складають збалансовану систему показників (ЗСП). Показники фінансової підсистеми є результуючими, і згідно з логікою побудови ЗСП, безпосередній вплив на них здійснює маркетингова діяльність із реалізації продукції, забезпечення тривалих відносин зі споживачами. Дієвість маркетингових інструментів значною мірою залежить від асортименту продуктів та послуг, підвищення якості їх надання, що досягається ефективним процесом виробництва. Оскільки організація виробництва неможлива без участі кваліфікованих спеціалістів, це обумовлює вплив заходів у сфері розвитку та навчання персоналу підприємства на оптимізацію виробничого процесу.

Етап 2. Ідентифікація партнера для бенчмаркінгу (підприємства-еталона). Для зіставлення значень показників за підсистемами ЗСП, які відображають ефективність управління конкурентоспроможністю, необхідно обрати найбільш ефективно функціональне (еталонне) підприємство. Технологію вибору підприємства-еталона запропоновано вдосконалити через реалізацію такої процедури:

1) слід залишити в переліку потенційних підприємств для порівняння лише ті, що знаходяться на тій самій стадії життєвого циклу, що і досліджуване підприємство (підприємство-реципієнт). Підприємством-реципієнтом у цьому дослідженні є ПАТ «Каплицівське». Згідно з розробленими методичними положеннями щодо визначення стадії життєвого циклу [16] це підприємство знаходиться на стадії зростання, тому підприємство-еталон слід визначити серед підприємств на цій же стадії;

2) слід провести ранжування відібраних підприємств за значенням інтегрального показника ефективності, для розрахунку якого запропоновано використати метод Data Envelopment Analysis (оболонковий аналіз даних), та обрати еталонним підприємством з максимальним значенням показника.

Метод Data Envelopment Analysis (DEA) застосовано для визначення еталонного підприємства, виходячи з таких міркувань:

- під час проведення бенчмаркінгу саме ефективні об'єкти обирають як еталони, а ключовим поняттям у методі DEA є ефективність;

- існує можливість обчислення межі ефективності або оболонкової поверхні, що складається з еталонно функціональних підприємств, визначення балів ефективності для кожного під-



Рис. 1. Етапи проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено авторами

приємства (вони відображають його відстань від межі ефективності) та ефективної опорної множини (сукупність ефективних підприємств, близьких до оцінюваних), на яку можуть орієнтуватися неефективні підприємства;

- математична модель, побудована на основі цього методу, може модифікуватись залежно від потреб керівництва, оскільки не вимагає точної специфікації функціональної залежності. Це забезпечує гнучкість та оперативність у процесі прийняття управлінських рішень.

Обчислити ефективність за методом DEA можна за одним із варіантів: 1) за моделлю, що орієнтована на вхід (input-oriented), і мінімізує вхідні параметри, які характеризують наявні ресурси підприємства; 2) за моделлю, що орієнтована на вихід (output-oriented), і максимізує значення вихідних параметрів. Оскільки більшість дослідників використовують модель, орієнтовану на вхід [17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24], у цьому дослідженні під час вибору підприємства-еталона для бенчмаркінгового порівняння буде побудований вид моделі, наведений на рис. 1. Якщо об'єкт має значення θ , що дорівнює 1, він є ефективним, а об'єкт зі значенням $\theta < 1$ є неефективним.

Наступним етапом під час побудови моделі є вибір вхідних та вихідних параметрів.

У роботі [18, с. 24] згадують лише два вхідних параметра – працю та капітал, а також один вихідний – обсяг наданих послуг. Натомість у джерелі [22, с. 96] як змінні входів були відібрані п'ять параметрів: середньорічна чисельність персоналу, матеріальні витрати на виробництво продукції, відрахування на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, а вихідними змінними – обсяг виробництва та обсяг реалізованої продукції. Проте витрати не є ресурсами, використання яких згідно з логікою методу DEA може бути ефективним або неефективним, тому перелік вхідних параметрів потребує корегування.

Цікавим є підхід до визначення вхідних і вихідних змінних моделі DEA, викладений у роботі [19, с. 84]. За основний результативний показник при цьому взято скоригований прибуток від звичайної діяльності після оподаткування, що відображає прибуток, який би одержало підприємство, якщо б не мало відсоткового боргу. Як допоміжний результативний параметр використано грошову виручку. Розробники цього підходу спра-

ведливо зазначають, що основними ресурсами в агрегованому вигляді є праця та капітал. Фактори виробництва вони поділяють на три групи: 1) чисті основні засоби, що відображають виробничі потужності підприємства; 2) виробничо спожитий оборотний капітал у формі матеріальних витрат; 3) праця як ресурс, що виражений у середньообліковій чисельності працівників.

У розробленій О. Барилевич моделі DEA як входи використано середньооблікову чисельність працівників, матеріальні витрати на виготовлення продукції, середньорічну вартість основних засобів виробничого призначення, а виходом є виручка від реалізації продукції [21, с. 104]. Вартість основних засобів та середньоспискову чисельність працівників використано як вхідні параметри, а виручку від реалізації – як вихідний також у моделі [23, с. 178], при цьому третім вхідним ресурсом, на відміну від попереднього підходу, був залучений капітал.

Під час аналізу технічної ефективності аграрних підприємств А. Білич як результативний показник обрав значення прибутку до оподаткування, сплати податків та нарахування амортизації, який фактично відображає суму того грошового потоку, який є доступний власникам, кредиторам та іншим інвесторам, а основними ресурсами для отримання запланованого результату є праця (середньооблікова кількість працівників) та капітал (основний та оборотний), а також земля (площа сільськогосподарських угідь) [24, с. 39].

За результатами узагальнення наявних підходів щодо вибору вхідних та вихідних параметрів моделі DEA у цьому дослідженні пропонують використовувати середньорічний обсяг оборотного капіталу (x_1), середньорічну вартість основних засобів (x_2), середньооблікову кількість працівників

(x_3) як вхідні параметри та обсяг продажів (y_1) і чистий прибуток (y_2) – як вихідні.

Для забезпечення зіставлення з досліджуваним підприємством запропоновано здійснювати ранжування за показником ефективності тих підприємств, що перебувають на однаковій стадії життєвого циклу з підприємством-реципієнтом.

Розроблений підхід до визначення підприємства-еталона для бенчмаркінгового порівняння апробовано на прикладі тих сільськогосподарських підприємств, які у 2015 р. знаходилися на стадії зростання.

Розраховані значення показника ефективності та ранкінг підприємств наведені в таблиці 2. Розрахунки були проведені у програмі Microsoft Excel у модулі «Пошук рішення».

Таблиця 2

Показники ефективності та ранкінг підприємств на стадії зростання

Підприємство	Показник ефективності (θ)	Ранг
ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди»	1	1
ПАТ «Ульяновське»	1	1
ПАТ «Велика Круча»	0,94	2
ПАТ «Конотопагропостач»	0,93	3
ПАТ «Агрофірма «Гюнівська»»	0,87	4
ПАТ «Дружба»	0,85	5

Джерело: розраховано авторами.

З таблиці видно, що найбільш ефективними серед підприємств, які у 2015 р. знаходилися на стадії зростання, є ПрАТ

Таблиця 3

Відхилення значень показників ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-еталона та підприємства-реципієнта

Показники ЗСП	Значення показників		Відхилення показників підприємства-реципієнта від підприємства-еталона
	ПрАТ «Агрофірма ім. Г.С. Сковороди» (еталон)	ПАТ «Каплицівське» (реципієнт)	
Підсистема фінансів			
коефіцієнт фінансової незалежності	0,975	0,636	-0,339
коефіцієнт покриття	27,206	2,489	-24,717
прибутковість активів, %	42,569	32,415	-10,154
Підсистема маркетингу			
показник ринкової частки, %	0,025	0,029	0,004
коефіцієнт рентабельності продажів	0,480	0,412	-0,068
ROI у збутову діяльність	218,681	6,975	-211,706
Підсистема виробництва			
коефіцієнт придатності основних фондів	0,569	0,296	-0,273
фондовіддача	2,597	4,761	2,164
показник прибутковості виробництва	0,619	0,571	-0,048
Підсистема розвитку і навчання персоналу			
коефіцієнт стимулювання персоналу	0,809	0,917	0,108
показник окупності витрат на утримання персоналу	6,322	7,409	1,087
коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,938	0,828	-0,11
коефіцієнт кадрового потенціалу	0,861	0,810	-0,051

Джерело: розраховано авторами

«Агрофірма ім. Г.С. Сковороди» та ПАТ «Ульяновське», виходячи з чого перше прийнято як еталон для проведення бенчмаркінгу.

Етап 3. Збір та аналіз інформації про діяльність підприємства-еталона. У процесі цього етапу здійснено розрахунок показників ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-еталона. Такими показниками в дослідженні визначено показники ЗСП.

Етап 4. Встановлення рівнів рекомендованих значень показників ефективності управління конкурентоспроможністю для підприємства-реципієнта. Враховуючи високий рівень співставності підприємства-реципієнта та підприємства-еталона (однакова стадія життєвого циклу та співставні масштаби діяльності за обсягом активів), досягнуті підприємством-еталоном значення показників рекомендовано використовувати досліджуваним підприємством як орієнтири під час планування власної діяльності. Цими орієнтирами можуть бути значення показників ЗСП підприємства-еталона за підсистемами: фінансовою, маркетинговою, виробничою, навчання та розвитку персоналу.

Етап 5. Визначення розбіжностей у рівнях ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-еталона та підприємства-реципієнта через розрахунок відхилень значень показників ЗСП у підприємства-реципієнта порівняно з підприємством-еталоном (таблиця 3).

Як видно з даних таблиці 3 ПАТ «Каплинцівське» має негативні відхилення за показниками фінансової підсистеми. Так, його можливості виконати зовнішні зобов'язання власним коштом є гіршими, ніж у підприємства-еталона. Те ж можна сказати про рівень достатності поточних активів для погашення поточних зобов'язань. Хоча підприємство-реципієнт здатне генерувати прибуток коштом своїх активів, усе ж рівень його рентабельності є нижчим, ніж у підприємства-еталона. Слід зазначити, що ринкова активність ПАТ «Каплинцівське» за обсягом реалізованої продукції є достатньою, а відхилення коефіцієнтів рентабельності продажів та збутової діяльності є від'ємними. Досліджене підприємство має меншу частку залишкової вартості основних фондів у первісній вартості та нижчий показник прибутковості виробництва порівняно з еталонним підприємством. Позитивними рисами підприємства-реципієнта є більш високе співвідношення заробітної плати на підприємстві із середньою заробітною платою в галузі, ніж у підприємства-еталона, та більший чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Водночас відхилення коефіцієнта стабільності трудового колективу та коефіцієнта кадрового потенціалу є негативними.

Етап 6. Розроблення рекомендацій щодо адаптації на підприємстві-реципієнті найкращих прийомів досягнення успіху підприємством-еталоном.

Згідно з результатами аналізу відхилень, проведеного на попередньому етапі бенчмаркінгу, для ПАТ «Каплинцівське» з погляду підвищення рівня його конкурентоспроможності доцільними є такі дії: 1) підвищити рівень незалежності від позикових джерел, рівень достатності поточних активів для погашення поточних зобов'язань, рівень рентабельності активів; 2) забезпечити зростання прибутку на 1 грн собівартості реалізованої продукції та ефективності витрат на збут; 3) зміцнити матеріальну базу та забезпечити її оновлення, підвищити ефективність використання ресурсів, задіяних у виробництві продукції; 4) покращити рівень організації управління на підприємстві, сталість кадрів і рівень забезпеченості кваліфікованими працівниками.

Етап 7. Узгодження розробленого плану дій із конкурентною стратегією та цілями підприємства-реципієнта.

ПАТ «Каплинцівське» може бути рекомендована конкурентна стратегія посилення позицій у вже наявному бізнесі завдяки розширенню асортименту продукції, виходу на ще не освоєні географічні регіони. При цьому можуть обиратися уточнювальні стратегії раціоналізації системи збуту, підвищення ефективності діяльності, раціоналізації виробництва та асортименту, застосування ефективної технології, виходу на традиційні або нові ринки з новою продукцією, зниження витрат.

Сформовані на етапі 6 заходи щодо підвищення рівня ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-реципієнта не суперечать визначеній конкурентній стратегії, узгоджуються з нею та відповідають стратегічним напрямкам розвитку.

Висновки. Отже, бенчмаркінг визначено як дієвий інструмент управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що дозволяє виявляти сильні та слабкі боки його конкурентного розвитку, відстежувати та впроваджувати найкращі результати, використовувати виявлені закономірності при реалізації управлінських функцій. Запропонований підхід до вибору підприємства-еталону для бенчмаркінгового порівняння за значенням показника ефективності, розрахованим для сільськогосподарських підприємств на однакових стадіях життєвого циклу, дозволить ідентифікувати партнера для бенчмаркінгу конкурентоспроможності, який характеризується подібними закономірностями розвитку, проте досяг більшої ефективності, ніж підприємство-реципієнт. Це створить основу для встановлення рекомендованих значень показників ефективності управління конкурентоспроможністю для підприємства-реципієнта та для розроблення рекомендацій щодо адаптації найкращих прийомів досягнення успіху підприємством-еталоном.

Подальші дослідження можуть бути проведені в напрямі встановлення меж припустимих відхилень бенчмаркінгових показників від еталонних значень.

Література:

1. Management Tools & Trends 2015 [Electronic resource] / Bain & Company, 2015. – Mode of access : <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>.
2. Бобровська О. Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів / О. Бобровська // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2013. – № 5. – С. 7–14.
3. Бублик М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. Бублик, М. Хім'як // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
4. Двірко Ю. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. Двірко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 112–121.
5. Camp R. Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. Camp. – New York : Quality Press, 1989. – 299 p.
6. Лобанова В. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу / В. Лобанова, Н. Бунтова // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 7–8. – С. 64–67.
7. Перерва П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П. Перерва, Н. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. I. – С. 55–66.
8. Протасов Д. Теория и практика применения технологии бенч-

- маркінга для удешевлення якості діяльності організації : монографія / Д. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. – 2009. – 80 с.
9. Савельєв Є. Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією в світовій економіці / Є. Савельєв, В. Куриляк, Г. Смалюк // Журнал європейської економіки. – 2013. – № 1. – Т.12. – С. 3–27.
 10. Harrington N. High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success / N. Harrington, J. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 173 p.
 11. Страчкова Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспособності: содержание, виды, этапы развития / Н. Страчкова, М. Федорова // Экономика и управление. – 2009. – № 2–3. – С. 45–51.
 12. Крамарчук С. Визначення сутності поняття бенчмаркінгу / С. Крамарчук, Н. Лубкей // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 229–234.
 13. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1 (27). – С. 253–258.
 14. Бенчмаркінг в сфері послуг : монографія Ж. Горностаєва [и др.] ; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т економіки і сервісу». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
 15. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг : практичне посібник / Н. Воеводина, А. Кулагина, Е. Логинова, В. Толберг. – СПб: Питер, 2004. – 272 с.
 16. Ярмач М. Визначення стадії життєвого циклу сільськогосподарського підприємства / М. Ярмач // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 2 (48). – С. 247–254.
 17. Долгих Я. Оцінка ефективності виробництва та реалізації зерна та зернобобових культур в Україні методом DEA / Я. Долгих // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2015. – Вип. 5(64). – С. 126–130.
 18. Григор'єв Г. Проблеми оцінки виробничої ефективності автомобільного транспорту України / Г. Григор'єв // Наукові записки НаУКМА. – 2010. – Т. 107. – Економічні науки. – С. 22–26.
 19. Андрійчук В. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств / В. Андрійчук, Р. Андрійчук // Економіка АПК. – 2011. – № 7. – С. 81–88.
 20. Дмитрук Б. Аналіз ефективності використання ресурсів галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств Черкаської області з використанням методу data envelopment analysis (DEA) / Б. Дмитрук, Т. Вітряк // Вісн. Східноєвропейського ун-ту економіки і менеджменту. – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 138–147.
 21. Барилевич О. Застосування DEA-аналізу в конкурентному бенчмаркінгу на прикладі молокопереробних підприємств / О. Барилевич // Економіка АПК. – 2012. – № 5. – С. 102–105.
 22. Гальчинський Л. Модель багатокритеріального оцінювання ефективності підприємства на основі оболонкового аналізу даних / Л. Гальчинський, А. Мандріка // Вісник ОНУ імені І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/1. – С. 94–98.
 23. Иванов С. Оценка эффективности предприятий металлургической отрасли методом DEA / С. Иванов, Т. Бугаевский // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества. – 2013. – № 8. – С. 175–181.
 24. Білич А. Теоретична сутність та аналіз технічної ефективності аграрних підприємств / А. Білич // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014. – С. 37–41.
- Ярмак М.Р., Довгополая Ю.С. Развитие инструментария управления конкурентоспособностью предприятия на основе бенчмаркинга**
- В статті отримано подальше розвиток інструментарію управління конкурентоспособностью підприємства на основі бенчмаркінга, відомим якого є технологія вибору підприємства-еталона з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства-реципієнта і інтегрального показателя ефективності, розрахованого з використанням методу оболонкового аналізу даних через сопоставлення зв'язаних між собою входять (середньорічний обсяг оборотних активів, середньорічна вартість основних засобів, середньорічна чисельність персоналу) і виходять (обсяг продажів, обсяг чистої прибутку) параметрів.
- Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление, бенчмаркинг, предприятие, эффективность.
- Yarmak M.R., Dovhopola Y.S. Development of the enterprise competitiveness management tools based on benchmarking**
- Summary.** In the article, the enterprise competitiveness management tools are developed based on benchmarking. The peculiarity of this approach is the technology of benchmark enterprise selection, taking into account the life cycle stage of recipient of enterprise and integrated efficiency indicator. It is calculated using Data Envelopment Analysis by comparing input (average annual volume of current assets, average annual value of fixed assets, average number of employees) and output (sales, net profit) parameters.
- Keywords:** competitiveness, management, benchmarking, enterprise, efficiency.