Кирич Н. Б Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 286–296. — Режим доступу до журн. : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf.

УДК 338.4
JEL Classification: L53, M21

Наталія Кирич, Наталія Шведа

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: nshveda@rambler.ru
д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері;
асистент, кафедра менеджменту у виробничій сфері

ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ БЕНЧМАРКІНГУ

Анотація. *Здійснення бенчмаркінгу на підприємстві і використання його результатів в практичній діяльності є специфічним за змістом і комплексним за наслідками дослідженням. В основі бенчмаркінгу лежить вибір еталону (підприємства, технології, рішення тощо) для порівняння, аналіз його параметрів і розробка рішення. Відхилення від показників еталону вказують на те, що підприємство відстає і що саме необхідно виправити. Вже після цього розробляється комплекс заходів з удосконалення роботи підприємства. Бенчмаркінг повинен плануватися і організовуватися на підприємстві як окремий інноваційний проект, що стандартно складається з трьох стадій: перша стадія – планування проекту, друга стадія – збір і обробка інформації, третя стадія – реалізація плану новацій. В статті проаналізовано наявні моделі бенчмаркінгу з метою виявлення їх переваг і недоліків та ймовірності їх застосування на вітчизняних підприємствах.*

Ключові слова: *бенчмаркінг, проект, модель, етапи бенчмаркінгу.*

Наталия Кырыч, Наталия Шведа

ИССЛЕДОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ БЕНЧМАРКИНГА

Аннотация. *Осуществление бенчмаркинга на предприятии и использование его результатов в практической деятельности является специфическим по содержанию и комплексным по результатам исследованием. В основе бенчмаркинга лежит выбор эталона (предприятия, технологии, решения и т.п.) для сравнения, анализа его параметров и разработки решения. Отклонение показателей от эталона указывают на то, что предприятие отстает и что именно необходимо исправить. Уже после этого разрабатывается комплекс мер по совершенствованию работы предприятия. Бенчмаркинг должен планироваться и организовываться на предприятии как отдельный инновационный проект, который стандартно состоит из трех стадий: первая стадия – планирование проекта, вторая стадия – сбор и обработка информации, третья стадия – реализация плана инноваций. В статье проанализированы существующие модели бенчмаркинга с целью выявления их преимуществ и недостатков и вероятности их применения на отечественных предприятиях.*

Ключевые слова: *бенчмаркинг, проект, модель, этапы бенчмаркинга.*

Kyrych N. et. al. (2013). Benchmarking models investigation [Doslidzhennya modeley benchmarkinhu]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State* [online]. 8 (1), p. 286-296. [Accessed May 2013]. Available from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf.>.

Nataliya Kyrych, Nataliya Shveda

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ruska str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine
e-mail: nshveda@rambler.ru
Dr., Prof., Head of the Department of Management in the manufacturing sector;
Assistant, Department of Management in the manufacturing sector

BENCHMARKING MODELS INVESTIGATION

Abstract*. Benchmarking is the process of measuring an organization's internal processes then identifying, understanding, and adapting outstanding practices from other organizations considered to be best-in-class.Benchmarking implementation at the company and using its results in practice is a specific and complex research. The basis of benchmarking is the standard choice (companies, technologies, decisions, etc.) to compare, analyze its parameters and make rational decisions. Deviations from the standard indicators show that the company lags behind and what needs to be corrected. After this the series of measures are designed to improve the enterprise performance. Benchmarking should be planned and organized at the company as a single innovative project that normally consists of three stages: the first stage is the project planning, the second stage is the data collection and information processing; the third stage is the innovations plan implementation. Existing benchmarking models are analyzed in the article to identify their advantages or disadvantages and the likelihood of their use of domestic enterprises.*

Keywords: *benchmarking; project; model; benchmarking stages.*

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства на сьогоднішній день перебувають в дуже складній економічній ситуації. Особливо значні проблеми спостерігаються на машинобудівних підприємствах. Саме тому український уряд та керівництво даних підприємств повинні робити все можливе для виправлення ситуації. Одним із методів для виходу із кризи та підвищення рівня конкурентоспроможності світові науковці вважають бенчмаркінг. Сьогодні бенчмаркінг став невід'ємною частиною стратегічного управління і вдосконалення діяльності успішних зарубіжних компанії, він має значне поширення в науковій та методичній літературі. Українські машинобудівні підприємства повинні спиратися на успішний світовий досвід та впроваджувати бенчмаркінг у власну систему управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням бенчмаркінгу в вітчизняній літературі приділяється дуже мало уваги. Згадки про бенчмаркінг можна зустріти в публікаціях багатьох як вітчизняних, так і закордонних вчених. Проте українські вчені більше розглядають поняття та види бенчмаркінгу, але не пропонують власні моделі його проведення. Вони більше орієнтуються на моделі, запропоновані закордонними вченими, такими як Р. Кемп, Р.Рейдер, К. Тінтельнот, А. Олстіт, М. Брайтман, І. П. Данілов,а також вченими компанії IBM, Xerox, Schrott Glaswerke, «ICI fibres», Санкт-Геленського університету [1-13].

Постановка завдання. Бенчмаркінг є однією із найпрогресивніших технологій підвищення конкурентоспроможності підприємства у світі. Закордонними вченими запропоновано декілька моделей проведення бенчмаркінгу, але всі вони базуються на особливостях ведення бізнесу розвинутими і економічно успішними закордонними компаніями. Українська економіка є далекою від ідеалу, і тому всі ці моделі не завжди дають бажаний результат в нашій дійсності. Саме тому метою даної статті є критичний аналіз наявних моделей бенчмаркінгу та виявлення їх переваг і недоліків для оцінки доцільності їх застосування в практиці бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Здійснення бенчмаркінгу на підприємстві в певній сфері і використання його результатів в діяльності підприємства є специфічним за змістом і комплексним за наслідками дослідженням. Воно складається з низки інформаційних процесів, аналітичних пошуків і контрольних операцій, а також передбачає прийняття і реалізацію конкретних управлінських рішень, спрямованих на суттєві зміни.

На нашу думку, бенчмаркінг повинен плануватися і організовуватися на підприємстві як окремий інноваційний проект, що стандартно складається з трьох стадій: перша стадія – планування проекту, друга стадія – збір і обробка інформації, третя стадія – реалізація плану новацій.

Планування бенчмаркінгу передбачає визначення об'єкту дослідження, його опис в системі важливих характеристик, обмеження за масштабами дослідження (внутрішнє, у масштабах країни або міжнародне порівняння), вибір партнерів і бази для порівняння, планування проекту в часі, в просторі і за витратами.

Основний обсяг робіт по проекту припадає на другу стадію, яка полягає власне у зборі і обробці інформації і дослідженні об'єкту бенчмаркінгу. На цій стадії розробляється методика дослідження і вибираються методи об'єктивної оцінки стану об'єкту, забезпечуються умови порівняння оцінок, вибираються орієнтири і оцінюється та аналізуються власні результати порівняно із вищими досягненнями. Тому ми маємо право назвати другу стадію аналітичною.

Третя стадія є найтривалішою і найвідповідальнішою стадією проекту, яка передбачає розробку подальшої концепції розвитку об'єкту і програми заходів, яка забезпечить цю концепцію. Її з повним правом можна назвати практичною.

Розроблена схема є досить узагальненою. Для подальшої роботи її необхідно деталізувати більш конкретно. В основі бенчмаркінгу лежить вибір еталону (підприємства, технології, рішення тощо) для порівняння, аналіз його параметрів і розробка рішення. Відхилення від показників еталону вкажуть на те, що підприємство відстає і що саме необхідно виправити. Вже після цього розробляється комплекс заходів з удосконалення роботи підприємства. Це можна графічно показати за допомогою рис.1. Всі елементи даного рисунку взаємопов'язані.

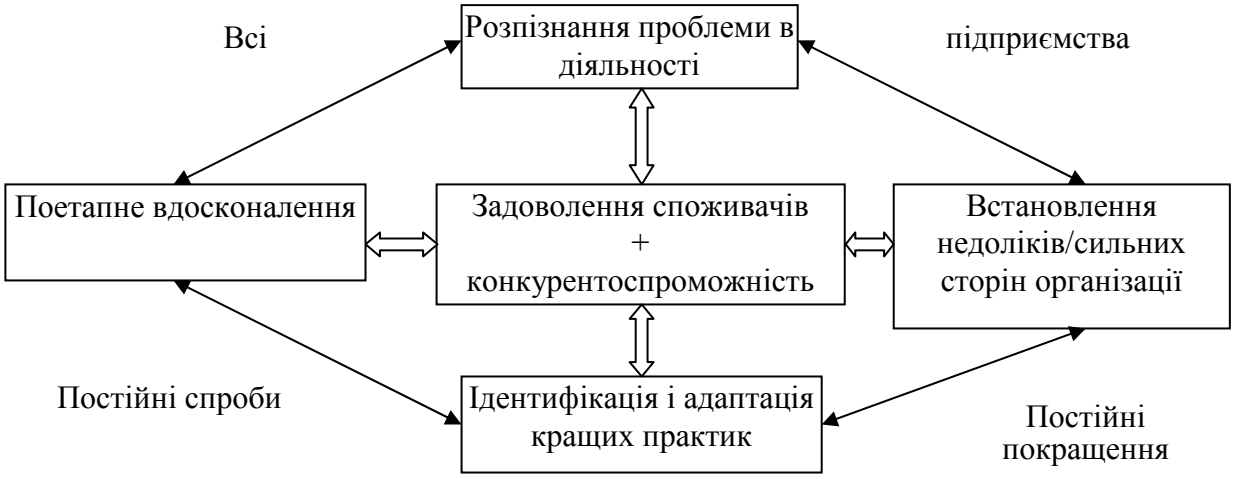


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів бенчмаркінгу
**розробка авторів*

Незважаючи на теоретичну простоту, на практиці запровадити бенчмаркінг досить складно і, перш за все тому, що багато еталонних, в тому числі вітчизняних, підприємств не хочуть ділитися всією інформацією із різних причин, в тому числі через небажання мати на ринку успішного конкурента. Тому значна частина інформації може бути просто засекречена. Це означає, що підприємствам, для того щоб її отримати, необхідно займатися

промисловим шпіонажем, що само по собі є дуже дорогим і часто неетичним. У розвинутих країнах багато компаній не тільки змирилися з необхідністю здійснення бенчмаркінгу, а й вважають, що вчити інших – це престижно.

Для того, щоб визначити які стадії повинен включати бенчмаркінговий проект на підприємствах України, спочатку варто вивчити і оцінити існуючі моделі. Найбільш застосованою моделлю є шаблон бенчмаркінгу, який розробила компанія Xerox у 1990 році і показаний на рис. 2 [9, с. 234].

Критичні фактори успіху – це характеристики, умови тощо, які мають прямий вплив на задоволення споживачів і відповідальні за успіх вашого підприємства (що заставляє споживача вибирати продукцію (вироби) даного підприємства, а не іншого) [13, с. 93]

Використовуванні методи – це процеси, методи або набір прецедентів, що сприяють успіху на ринку [3, с. 142].

Варто відмітити, що верхня частина шаблону (рис. 2) фокусується на самому підприємстві, тобто характеризує внутрішній стан підприємства (так звана домашня робота). Нижня частина робить наголос на зовнішньому середовищі підприємства, зокрема на партнері по бенчмаркінгу. Ліва половина зосереджена на споживачах і критичних факторах успіху. Права половина – на використовуваних методах для поліпшення процесів, що відбуваються на підприємстві, а також на порівняльному аналізі.

Розробники шаблону розробили стандартний набір питань, які потрібно поставити і на які потрібно відповісти у кожному з квадратів.

Згідно задумок розробників шаблону початковий результат бенчмаркінгу – це план дій. Необхідно визначити, наскільки швидко відбувається прогрес на підприємстві, а також швидкість змін. Саме головне – врахувати вимоги майбутнього. Ціль – передбачити, що буде зроблено конкурентами у майбутньому і як скоротити розрив між своїм підприємством і підприємством конкурента.

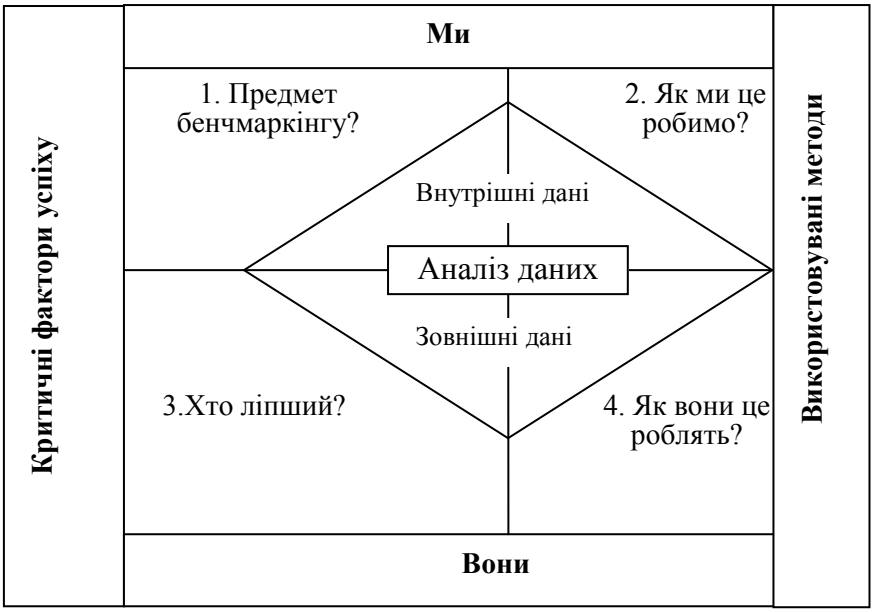


Рис. 2. Шаблон бенчмаркінгу [9, с. 234]

Перевагами даної моделі, на нашу думку, є простота трактування і орієнтація не тільки на теперішні досягнення конкурентів, а й на майбутні. Недоліками можна вважати відсутність чітких покрокових інструкцій проведення бенчмаркінгу та необхідність тривалих дорогих досліджень. В загальному шаблон бенчмаркінгу більше орієнтується на перші дві стадії проекту – планування і аналіз, дуже мало уваги приділяючи процесу реалізації.

Наступною моделлю проведення процесу бенчмаркінгу є модель Роберта Кемпа (рис. 3) [4, с. 118].

Кроки, які запропонував Р. Кемп у моделі, на нашу думку, найповніше відповідають процесу бенчмаркінгу. Перевагами такої моделі є передбачення як підготовчих етапів, так і етапів, які варто здійснити при безпосередній реалізації проекту, зрозумілість та взаємоузгодженість етапів. Недоліком можна вважати відсутність трактування бенчмаркінгу як процесу, який ніколи не закінчується і не припиняється (тобто на моделі цього не видно).

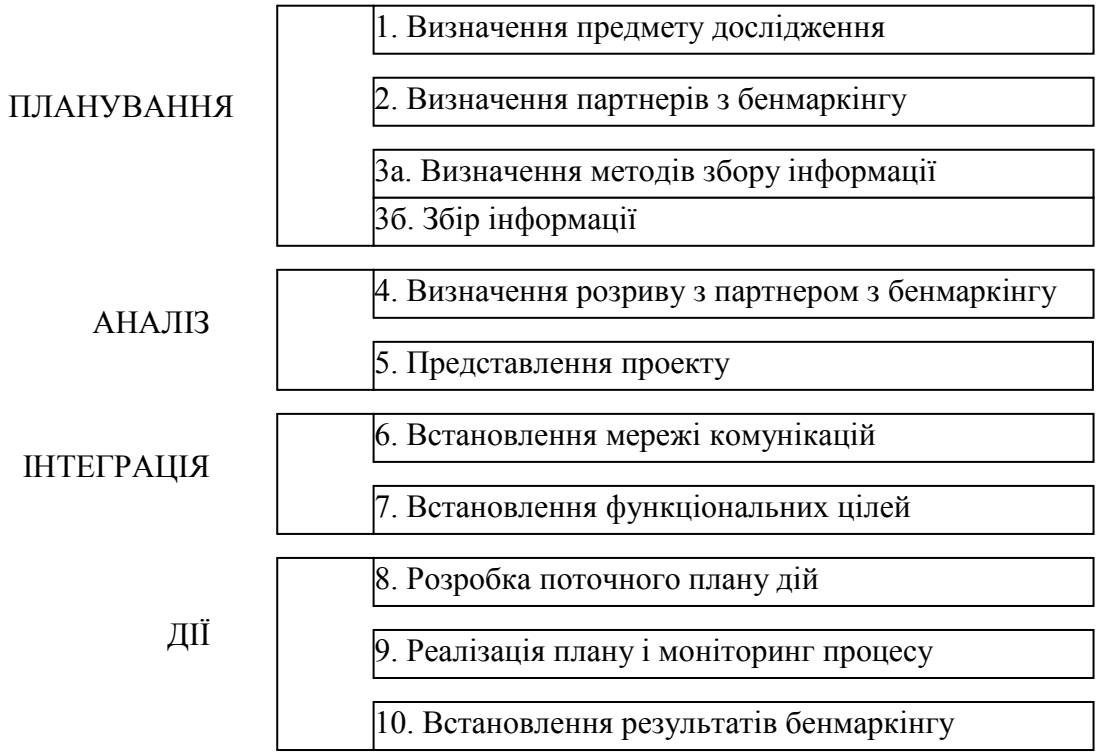
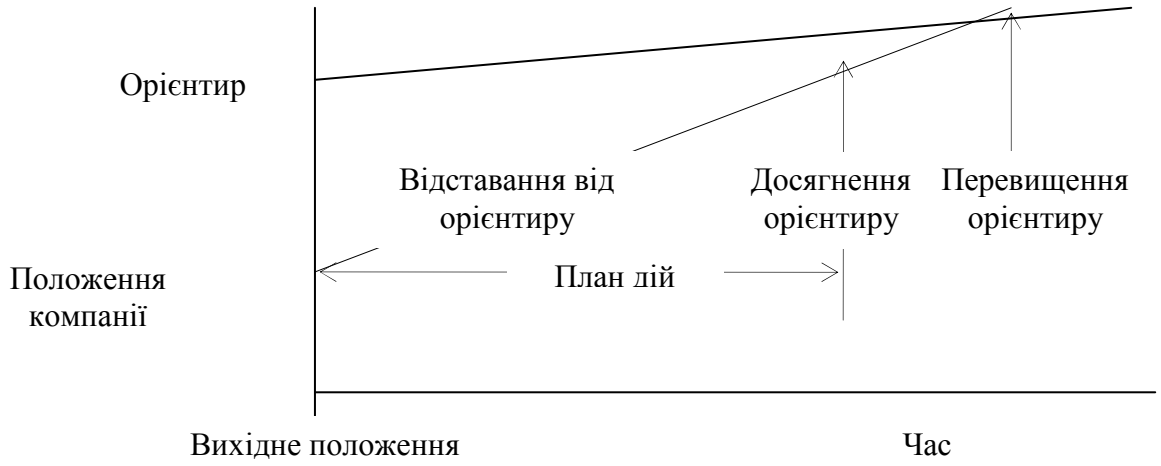


Рис. 3. Модель Роберта Кемпа [4, с. 118]

Крім моделі Р. Кемпа і шаблону бенчмаркінга, існують ще декілька найпоширеніших моделей бенчмаркінгу, які були розроблені вченими та інститутами, що досліджували бенчмаркінг, а також підприємствами, які користувалися цією технологією одними з перших і користуються нею до сих пір.

Так, Р. Рейдер виділяє шість етапів здійснення бенчмаркінгу: виявлення ключових проблем, які потребують вирішення і сфер діяльності, які потребують удосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення необхідності виконання окремих функцій, дій/робіт; збір даних; аналіз і інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду [5, с.103]. Іншими словами, він пропонує починати процес бенчмаркінгу з оцінки поточного стану компанії у тих сферах, які вибрані для наслідування. В подальшому він визначає майбутнє підприємства в цій сфері, тобто встановлює орієнтири для підвищення ефективності і оцінює, наскільки розходяться між собою поточні і передбачувані показники підприємства; розробляють план подолання розходжень і наступного підвищення власної ефективності до рівня, який перевищує вибрані напрямки. План може передбачати проведення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу, впровадження передового досвіду і удосконалень тощо (рис. 4).

Перевагами моделі можна вважати простоту і зручність для користувачів, а також зміну орієнтирів для наслідування з часом. Головним недоліком моделі Р. Рейдером можна назвати те, що на початковому етапі проведення бенчмаркінгу компанії вже відомий критичний процес, який потребує вдосконалення, хоча в реальності це не завжди так.



Правила:
- орієнтири постійно змінюються;
- вибір незмінного орієнтиру веде до відриву від дійсності і відставання;
- ціль компанії: досягнення і перевищення встановлених орієнтирів;
- чим більше відставання від орієнтиру, тим критичніша ситуація в компанії;
- чим більша перевага компанії відносно вибраного орієнтиру, тим більші її конкурентні переваги

Рис. 4. Процес бенчмаркінгу і відставання від орієнтирів (за Р.Рейдером) [5, с. 125]

Цікавий стандартний процес бенчмаркінгу запропонував І. П. Данилов, котрийпобудував модель «колесо бенчмаркінгу» [1, с. 29]. Даний підхід побудований на сукупності згрупованих періодів, кожний з яких включає в себе набір з п'яти певних послідовних дій (етапів): планування (визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розробка показників); пошук (вибір партнерів); спостереження (розуміння і документування процесу партнера за показниками і на практиці); аналіз (ідентифікація «нестиковок» у показниках і пошук їх глибинних причин); адаптація (вибір найліпшої практики процесу, пристосування його до умов роботи свого підприємства, запровадження змін). Перевагами моделі можна назвати те, що збір інформації та аналіз діяльності партнерів відбувається не тільки по показниках, а й по реальному стану процесу, що дозволить більш точніше зрозуміти причини успіху лідера. Недоліками є відсутність згадок про реалізацію та контроль за нею, а також підбуття підсумків проведення бенчмаркінгу.

Ще однією є модель SchrottGlaswerke, яка була розроблена німецькою компанією з виробництва скла у 1993 році і показана на рис. 5 [11].

Вказана модель відрізняється від інших моделей тим, що другим етапом йде визначення критеріїв оцінки як предмету бенчмаркінгу, так і партнера з бенчмаркінгу, тоді як залишається незрозумілим, яким чином відбувається визначення самого предмету бенчмаркінгу в низці різних функцій і процесів, які протікають на підприємстві. Проте подібне визначення критеріїв оцінки є оправданим, якщо мова йде про партнерів з бенчмаркінгу і спосіб порівняння предмета бенчмаркінгу на власному підприємстві з аналогом партнера з бенчмаркінгу. Крім того, дана модель є першою, в якій сказано, що порівняння може відбуватися не тільки із зовнішнім партнером, а й внутрішнє порівняння діяльності різних підрозділів. У моделі, яку запропонувала Schrott Glaswerke, відсутнє визначення результатів бенчмаркінгу, а самих етапів менше. Таким чином, наведена модель вужча, що демонструє специфіку самого підприємства, на якому була розроблена.

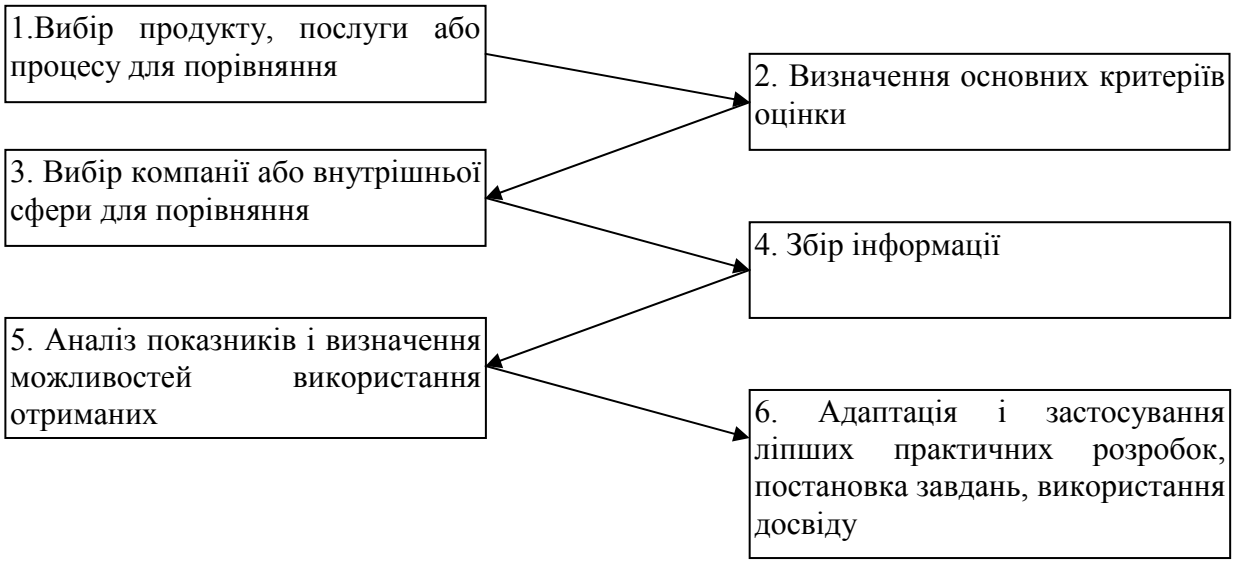


Рис. 5. Модель бенчмаркінга SchrottGlaswerke, Німеччина [11]

Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету (Швейцарія) [10] в кінцевому вигляді була представлена в 1996 р. на міжнародній конференції з менеджменту в Лісабоні (рис. 6).

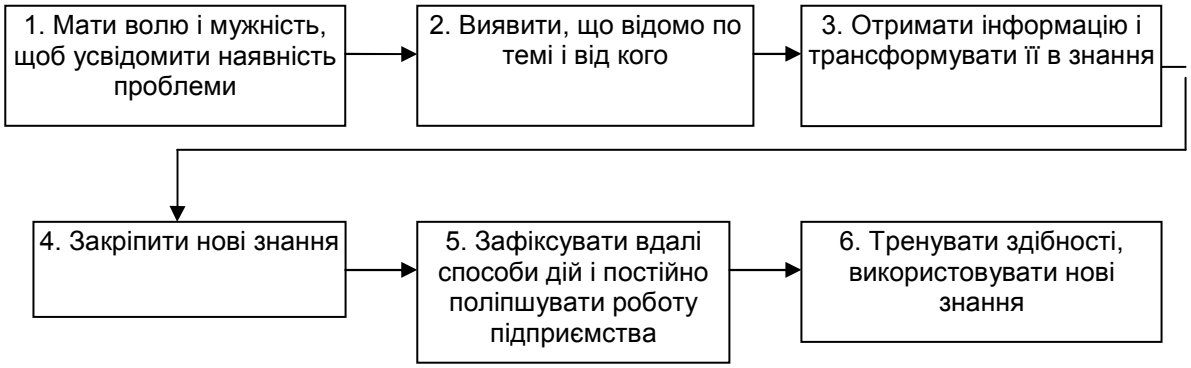


Рис. 6. Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету [10]

Модель Санкт-Галенського університету є моделлю процесу навчання, який також може розглядатися як бенчмаркінг. Вона є дуже детальною, але її основним недоліком є те, що вона розроблена з врахуванням особливостей і потреби навчання не тільки і не стільки практичного, як в основному це відбувається на підприємствах, скільки теоретичного. Саме це зменшує її цінність при практичному застосуванні.

Модель бенчмаркінгу К. Тінтельнота (Німеччина) [12], інженера авіакомпанії «Люфтганза», передбачає наступні етапи:

1. Визначення об'єкту аналізу переваги. Тут потрібно встановити ті об'єкти підприємства, які можна дослідити за допомогою аналізу виробництва.

2. Виявлення партнерів з аналізу переваг. Визначивши цілі, варто почати пошук ліпших підприємств. Придатні партнери повинні бути не тільки першокласними самі по собі, але й мати по можливості високу міру співставлення з власною компанією.

3. Збір інформації. Ця фаза включає не тільки збір якісних даних, але й вивчення/опис змісту праці, процесів та факторів, які пояснюють продуктивність.

4. Аналіз інформації. Аналізувати на даному етапі означає не тільки усвідомлювати подібність і відмінність, але й розуміти взаємозв'язки. Крім того, потрібно виявити впливи, які можуть ускладнити порівняння і спотворити результати.

5. Цілеспрямоване втілення в життя отриманих свідчень. П'ятий етап складається не тільки з впровадження розроблених можливостей поліпшення, але і подальшого розвитку організації. Мова йде не про те, щоб копіювати досягнення ліпших підприємств; навпаки, вони повинні бути стимулом для подальшого власного інноваційного розвитку.

6. Контроль за процесом і повторення аналізу. Контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається в двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи підприємств і, по-друге, необхідно провіряти досягнення проміжних цілей і дотримання планів за ресурсами і термінами.

Перші етапи даної моделі повністю співпадають з першими кроками моделі Р. Кемпа. Як і в випадку з моделлю, розробленою компанією Schrott Glaswerke, останні етапи повнішої моделі Р. Кемпа тут зображені більш звужено. Проте модель К. Тінтельнота розрахована більше на діючі підприємства, ніж на теоретичні дослідження. Проте головною перевагою даної моделі є твердження про те, що бенчмаркінг – це не тільки і не стільки переймання чужого досвіду, а на основі чужого досвіду розробка власних нових ідей. Такий підхід дозволяє продукувати такі ідеї, які стають новими конкурентними перевагами підприємства, що можна утримувати довший час.

Модель компанії IBM [8] була розроблена на початку 1990-х років (рис. 7).

Рис. 7. Модель бенчмаркінгу компанії IBM [8]

Якщо уважно проаналізувати модель компанії IBM, то можна побачити, що дана модель є надто детальною і дещо заплутаною, проте не позбавленою певних переваг. До недоліків можна віднести нечіткість формулювання перших чотирьох етапів, звідси не зрозуміло, для чого необхідно вибирати належні критерії оцінки, а потім пріоритетний об'єкт порівняння, оскільки предмет бенчмаркінгу вибирається тільки один раз. Проте подальше подання процесу є досить детальним і може бути використано підприємствами, що тільки починають впроваджувати бенчмаркінг, як детальний посібник. Цінним є останній пункт моделі, який говорить про необхідність повернення до першого етапу. Таким чином, замикається цикл, і бенчмаркінг стає постійним процесом.

Модель бенчмаркінгу, розроблена у 1995 р. А. Олстітом [6] (Кембриджський університет), складається з того, що кожний проект є циклом з п'яти кроків:

1) Планування дослідження. На цьому етапі визначаються потреби підприємства в змінах; визначають, які процеси і за якими параметрами будуть вивчатися, а також спосіб кількісного виміру характеристик.

2) Вибір партнера з бенчмаркінгу або визначення так званого конкурента. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім, а також сформулювати критерії, за якими буде здійснюватися оцінка і аналіз.

3) Збір даних за наміченими раніше параметрами. Інформація повинна бути всебічно провірена.

4) Аналіз даних, при якому «вираховується» рішення поставленого завдання з виробленням необхідних рекомендацій.

5) Використання отриманих рішень до підприємства, яке вивчається.

Ця модель є спрощеною моделлю Р. Кемпа. Модель А. Олстіта не містить опису найважливіших стадій бенчмаркінгу, а саме: контролю стану впровадження бенчмаркінгу і корегування поставлених цілей і отриманих результатів.

Робоча модель М. Брайтмана, [11], одного з генеральних менеджерів «Дженерал Моторс», передбачає використання бенчмаркінгу як процесу з чотирьох послідовних дій:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами компаній, що аналізуються.
4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Так сам, як і в попередній моделі, відсутній виділений етап збору інформації і контролю за здійсненням проекту. Але з іншого боку, модель є дуже простою для розуміння, хоча практична реалізація кожного кроку не розглядається детально.

Модель бенчмаркінгу компанії «ICI fibres» [7] (США), яка є виробником синтетичних волокон у США, була представлена в 1998 р (рис. 8).

Етап 1. Визначення функцій, які необхідно аналізувати з позицій бенчмаркінгу	Бенчмаркінг вимагає часу, зусиль і уваги керівництва. Це значить, що потрібно визначити за якими функціями потрібно проводить бенчмаркінг в першу, другу і третю чергу, а за якими взагалі не проводити. Існує декілька загальних критеріїв пріоритизації функцій управління, які можна застосувати до бенчмаркінгу: Які функції становлять найбільший відсоток у собівартості? Які функції відіграють основну роль у диференціації конкурентів на ринку? Які функції мають максимальну можливість поліпшення?
Етап 2. Визначення факторів, які будуть аналізуватися	Аналіз за системою бенчмаркінгу вимірюють певну функцію в термінах конкретних факторів і показників кількості і якості. Ці фактори можна об'єднати в декілька груп.
Етап 3. Відбір лідерів в галузі і поза нею	Ціллю аналізує виявлення компаній з ліпшими показниками і визначення цих показників як цілей власного досягнення. Так звані ліпші компанії можна вибрати з таких груп: прямі конкуренти, паралельні конкуренти, латентні конкуренти, компанії поза галуззю. Як тільки складений перелік компаній, потенційних об'єктів порівняння, необхідно оптимізувати цей список і скоротити його до мінімуму.
Етап 4. Збір і оцінка показників лідерів	Мова йде про визначення джерел інформації для бенчмаркінгового аналізу. Публікації, обмін інформацією, зовнішні джерела
Етап 5. Порівняння показників лідерів з власними показниками	Намагання зібрати дані про лідерів і про себе в одному форматі, тоді легше буде порівнювати. Визначити розумну межу детальності і точності інформації, що збирається. Основна ціль – зібрати інформацію для визначення напрямку вдосконалення і методів досягнення цього вдосконалення
Етап 6. Розробка програми дій для усунення розривів	Програми дій, що витікають з бенчмаркінгового аналізу, можна звести до чотирьох категорій: програми «Працюй ліпше», імітація конкурентів, програма прямого випередження конкурентів, Зміна принципових правил гри на ринку.
Етап 7. Впровадження і моніторинг	Результати бенчмаркінгу необхідно систематично моніторити. Рекомендується щорічний моніторинг за методом бенчмаркінгу, приуроченого до циклу стратегічного планування.

Рис. 8. Модель бенчмаркінгу «ICI fibres» [7]

Як видно з короткого опису моделей, всі представлені моделі є більш скороченим або більш ширшим різновидом класичної моделі Р. Кемпа чи шаблону бенчмаркінгу, створеного компанією «XEROX», хоча найдетальнішою є модель компанії IBM. При цьому найбільш повною за змістом моделлю є шаблон бенчмаркінгу, проте у ньому відсутні такі важливі стадії, як впровадження плану і оцінка поточних досягнень. Ці стадії присутні у моделі Р. Кемпа, ще раз підтверджуючи, що обидві моделі можуть використовуватися разом, що дасть найкращий ефект. Крім того, яку б з моделей не використало керівництво компанії, потрібно не забувати про те, що для його успішної реалізації бенчмаркінгу потрібні висококласні спеціалісти, дуже часто зі сторони, та даний процес є витратним з точки зору фінансів і часу, зокрема на підготовчому етапі. До того ж головним недоліком всіх розглядуваних моделей є те, що вони не передбачають таких явищ як неможливість впровадження запропонованих новацій (несприйнятливість до нововведень) та опір персоналу змінам.

Висновки та пропозиції. На підставі вище викладеного можна зробити висновки, що єдиної моделі для проведення бенчмаркінгу не існує. Кожна із розглянутих моделей є більш чи менш детальною, більш чи менш ширшою, має свої переваги та недоліки. Але всі моделі запропоновані закордонними вченими та враховують специфіку функціонування підприємств саме їх економічних умовах. Тому для української дійсності ці моделі не зовсім підходять. Перспективою подальших наукових досліджень в даному напряму і є розробка моделі бенчмаркінгу, яка буде орієнтуватися на потреби вітчизняних підприємств, зокрема машинобудівних.

Використана література:

1. Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия. [Текст] / И.П. Данилов. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 70 с.
2. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие. [Текст] /А.К. Казанцев, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2002.– 348с.
3. Каору И. Японские методы управления качеством. [Текст] / И. Каору. – СПб.: Питер, 2002. – 321 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
4. Кемп Р.С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологи поиска и внедрения лучних методов работы ваших конкурентов. Пер. с англ. [Текст] / Р.С. Кемп; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
5. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли [Текст] / Р. Рейдер; пер. с англ. А. Л. Раскина; под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: РИА Стандарты и Качество. – 248 с.
6. Alsteat A. Managing Problems – How To Overcome? / Alsteat A. – Manag. Science. – 1997. – V. 7, Nr. 7.
7. Lignoleaux F.S. Marketing and Its Ways Of Doing Business. / F.S. Lignoleaux // Materials of the Management Conference 1998 in Limage, France. – Limage, 1998. – p. 61.
8. Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking – What Schould I Do?" / D. Mooni // Materials of the Management Conference 1998 inTraille, France. – Traille, 1998. – p. 43.
9. Pervaiz K. Ahmed. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. //Benchmarking for Quality Management & Technology– 1998. – Vol. 5,Iss: 3.– pp.225 – 242.
10. Prof. Dr. Wildebrandt H.O. „Benchmarking fur Umsetzung" / Prof. Dr. H.O. Wildebrandt. – Universitat Sankt Gallen, Schweiz, 2002. – p. 543.
11. Rao A. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective / A.Rao, L. P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp, J. Martin, F. Rafii, and P. F. Schlesinger. – John Wiley & Sons, NewYork NY, 1996. – 656 p.
12. Tintelnot Claus M, Sc. Benchmarking in Forschung und Entwicklung. TU Dresden, Professur fur Innovations management und Technologie bewertung. / Claus M. Tintelnot // Konferenz materialien «Benchmarking'99». – TU DD, 1999. – 674 p.
13. Tintelnot C. M. Benchmarking in technischen Betrieben / Claus M. Tintelnot. – DD, 2003. – 211 p.

REFERENCES

1. Danilov I.P. Benchmarking as a basis for creation of a competitive enterprise [*Benchmarking kak osnova sozdaniya konkurentosposobnogo predpriyatiya*]. Moscow, Standards and Quality, 2005, 70 p.
2. Kazantsev A.K., Serova L.S. Basics of industrial management: Study book [*Osnovy proizvodstvennogo menedzhmenta: Ucheb. posobie*]. Moscow, INFRA-M, 2002, 348 p.
3. Kaoru I. Japanese quality management [*Yaponskie metody upravleniya kachestvom*]. St. Petersburg, Peter, 2002, 321 p.

4. Kamp R. S. Legal industrial espionage: Benchmarking business processes: search technology and implementation best practices of your competitors [*Legal'nyy promyshlennyy shpionazh: Benchmarking biznes-protsesov: tekhnologi poiska i vnedreniya luchnikh metodov raboty vashikh konkurentov*]. Dnepropetrovsk, Balance Club, 2004, 416 p.
5. Reider R. Benchmarking as a tool for determining the strategy and profit improvement [*Benchmarking kak instrument opredeleniya strategii i povyshenie pribyli*]. Moscow, RIA Standards and Quality, 248 p.
6. Alsteat A. Managing Problems – How To Overcome? *Manag. Science*, 1997, Vol. 7, No. 7.
7. Lignoleaux F.S. Marketing and Its Ways Of Doing Business. Materials of the Management Conference, 1998, Limage, France, p. 61.
8. Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking – What Schould I Do? Materials of the Management Conference, 1998, Traille, France, p. 43.
9. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1998, Vol. 5, Issue 3, pp. 225-242.
10. Wildebrandt H.O. Benchmarking fur Umsetzung, Universitat Sankt Gallen, Schweiz, 2002, p. 543.
11. Rao A., Carr L. P., Dambolena I., Kopp R. J., Martin J., Rafii F. and Schlesinger P. F. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons, NewYork NY, 1996, 656 p.
12. Tintelnot Claus M, Sc. Benchmarking in Forschung und Entwicklung. TU Dresden, Professur fur Innovations management und Technologie bewertung, Konferenz materialien «Benchmarking'99», TU DD, 1999, p. 674.
13. Tintelnot C. M. Benchmarking in technischen Betrieben, TU DD, 2003. 211 p.

Рецензія: д.е.н., проф. Анрушків Б. М.

Reviewed: Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

Received: April, 2013

1st Revision: April, 2013

Accepted: May, 2013