

УДК 338

Павлюк Т.І.

магістр з економіки підприємства

Національного університету державної податкової служби України

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕНЧМАРКІНГУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### CONCEPTUAL MODEL OF BENCHMARKING ON DOMESTIC ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розкрито теоретичні основи використання концептуальної моделі організації бенчмаркінгу та обґрунтовано її практичне запровадження у діяльність вітчизняного підприємства. Запропоновано теоретичні засади використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного контролінгу на підприємстві та методичний підхід до організації бенчмаркінгу як інструменту стратегічного контролінгу з використанням методів економіко-математичного моделювання. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо визначення критеріїв підприємства-лідера для встановлення напрямів удосконалення діяльності досліджуваного підприємства.

**Ключові слова:** модель, концептуальна модель, бенчмаркінг, стратегічний контролінг, конкурентоспроможність.

#### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты теоретические основы использования концептуальной модели организации бенчмаркинга и обосновано ее практическое внедрение в деятельность отечественного предприятия. Предложены теоретические основы использования бенчмаркинга как инструмента стратегического контроллинга на предприятии и методический подход к организации бенчмаркинга как инструмента стратегического контроллинга с использованием методов экономико-математического моделирования. Обоснованы практические рекомендации по определению критериев предприятия-лидера для установления направлений совершенствования деятельности исследуемого предприятия.

**Ключевые слова:** модель, концептуальная модель, бенчмаркинг, стратегический контроллинг, конкурентоспособность.

#### ANNOTATION

The article is described theoretical basics of using a conceptual model of benchmarking and proved its practical implementation in the activities of domestic enterprises. The theoretical principles of the use of benchmarking as a tool for strategic controlling in the enterprise are presented and methodical approach with the methods of economic-mathematical modeling to organization of benchmarking as a tool for strategic controlling is identified. Practical guidance on determining the criterion of the enterprise-leader to determine areas for improvement of the investigated enterprise is proved.

**Keywords:** model, conceptual model, benchmarking, strategic controlling, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується безперервним процесом фінансової глобалізації та лібералізації режиму міжнародного переміщення капіталу, посиленням конкуренції й розвитком інновацій, що потребує нових підходів до розроблення політики підприємства, зокрема, заходів, спрямованих на ефективне управління капіталом та забезпечення його оптимального рівня. Належним чином збалансований та достатній за обсягом капітал підприємства дає змогу забезпечити очікувану прибутковість, підтримку необхідного рівня ліквідності, довіру

з боку учасників ринку тощо. Нинішні умови господарювання обумовлюють необхідність використання підприємствами сучасного інструментарію розробки та впровадження стратегій розвитку. Підвищення ефективності функціонування діяльності підприємства можливе при використанні такого інструменту, як бенчмаркінг, який дозволяє обрати стратегії на основі вивчення досвіду лідируючих підприємств. Вітчизняне підприємство може зміцнювати свою позицію, використовуючи у своїй діяльності даний інструмент, не тільки на внутрішньому ринку, але й створити необхідні умови для ефективного функціонування на міжнародному рівні та конкурувати з успішними світовими лідерами. До сучасних проблем українських підприємств можна віднести: незадовільний стан сучасного господарського механізму; моральний та фізичний знос обладнання, недосконалість технологій; нестабільну правову базу, нестійку систему оподаткування підприємницької діяльності, неповну відповідність системи законодавчого забезпечення іноземних інвестицій міжнародним правовим стандартам; проблеми інформаційного забезпечення; соціальні, культурні, психологічні фактори, пов'язані з веденням бізнесу та керівництвом ним. Тому в умовах трансформаційних процесів в економіці, нестабільності політичної та соціально-економічної ситуації в країні, вимагає вирішення питань, пов'язаних із удосконаленням традиційних інструментів управління підприємством та пошуку нових, які б забезпечували сталій інноваційний розвиток та економічний стан підприємства.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розвиток концепції та методології бенчмаркінгу здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені. Теоретичними основами роботи є праці таких вчених, як Л.В. Балабанова [1], Н.А. Воеводина [2], А.Г. Гончарук [3], І.С. Грозний [4], М.О. Данилюк [5], О.І. Жилінська [7], Н.В. Карпенко [8], І.Р. Кемп [15], Н.Б. Кирич [9], С. Ковальчук [10], І.І. Масюк [11], Р. Рейдер [12] та ін. Проаналізовані у працях зазначених авторів актуальні питання використання концептуальної моделі організації бенчмаркінгу потребують подальших досліджень.

**Мета статті** полягає у висвітленні теоретичних основ, методики використання концептуальної моделі організації бенчмаркінгу та

теоретичному обґрунтуванні необхідності використання концептуальної моделі організації бенчмаркінгу на підприємстві та практичних рекомендаціях їх упровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використання концептуальної моделі організації бенчмаркінгу на підприємстві обумовлено розвитком ринкового середовища в Україні та виходом вітчизняних товарів на світовий ринок, що передбачає постійне вдосконалення продукції, бізнес-процесів і стратегії для зміцнення конкурентоспроможності. Використання концептуальної моделі в практиці ведення бізнесу пов'язано насамперед із розробленням і реалізацією основних елементів концептуальної моделі бенчмаркінгу. Під моделлю слід розуміти абстрактне зображення об'єкта дослідження, що відображає набір характеристик, які є важливими для досягнення мети дослідження. Зокрема, концептуальна модель характеризується як абстрактна модель, що визначає склад і структуру системи, властивості елементів і причинно-наслідкові зв'язки, притаманні досліджуваній системі для мети дослідження. Для наочності відобразимо основні елементи концептуальної моделі за допомогою рис. 1.



Рис. 1. Основні елементи концептуальної моделі [14]

Основою даної моделі виступає технологія як «корпус знань» про способи (набір і послі-

довність операцій) розв'язання задач за допомогою застосування технічних засобів. Деякі дослідники поєднують бенчмаркінг із циклом Демінга, що включає в себе чотири елементи: плануй, здійсни, перевір, дій (PDCA). У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Побудова концептуальної моделі підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» за елементом технології відображає технологію здійснення зовнішнього бенчмаркінгу, зокрема, його складової – аналізу всередині галузі. Характерними цілями даного виду бенчмаркінгу слід виділити такі, як досягнення конкурентних переваг та лідерство в галузі. Дані відображають інформацію, що подана у формалізованому вигляді, прийнятими для обробки автоматичними засобами за можливості участі людини. Даними розробки концептуальної моделі організації бенчмаркінгу на підприємстві ПАТ «Яготинський маслозавод» є фінансова звітність підприємства. Під час дослідження було проаналізовано фінансову звітність двадцяти підприємств молочної галузі України за 2013 р. Здійснено рейтингову оцінку досліджуваних підприємств. При цьому були використані такі показники, як: стимулятори (ф.з. 1 «Баланс»: основні засоби, грошові кошти, власний капітал; ф.з. 2 «Звіт про фінансові результати»: чистий дохід від реалізації продукції) і дестимулятори (ф.з. 1 «Баланс»: дебіторська заборгованість за товари, дебіторська заборгованість за бюджетом, кредиторська заборгованість за товари, кредити банків). У порівняльному аналізі соціально-економічних явищ поширені інтегральні оцінки, розраховані на основі відхилень, стандартизованих варіаційним розмахом. Стандартизацію показників діяльності досліджуваних підприємств проведено за допомогою варіаційного роз-

Показники інтервального значення підприємств молочної галузі України за 2013 р. Таблиця 1

Інтервал		Кількість підприємств у вибірці	Назва підприємства
0,6899	0,7953	1	ПрАТ «Деражнянський молочний завод»
0,5846	0,6899	4	ПАТ «Житомирський маслозавод», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПАТ «Шполянський молокозавод»
0,4792	0,5846	10	ПАТ «Херсонський маслозавод», ПрАТ «Городнянський маслозавод», ПАТ «Городищенський маслозавод», ПАТ «Рава-Руський маслозавод», ПАТ «Ратнівський молокозавод», ПАТ «Обухівський молочний завод», ПрАТ «Галичина», ПАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла», ПАТ «Веселинівський завод сухого знежиреного молока», ПАТ «Пирятинський сирзавод»
0,3739	0,4792	3	ПАТ «Тернопільський молокозавод», ПАТ «Чаплинський маслосирзавод», ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат»
0,2686	0,3739	2	ПАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Джерело: розраховано на основі [13]

маху, а саме: для стимуляторів  $z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}$ ;  
для дестимуляторів  $z_{ij} = \frac{x_{\max} - x_{ij}}{x_{\max} - x_{\min}}$ . Об'єднання

показників в одну інтегральну оцінку здійснено

за допомогою середньоарифметичної простої. Результат дослідження показано за допомогою табл. 1.

Слід зазначити, що підприємство ПрАТ «Деражнянський молочний завод» з-поміж досліджених двадцяти підприємств має вищий рівень ефективності розвитку, весь асортимент продукції, що виробляється користується неабияким попитом покупців. Підприємство ПрАТ «Деражнянський молочний завод» – одне з підприємств Хмельниччини, яке працює стабільно та нарощує обсяги виробництва продукції. Незначний негативний вплив на його діяльність здійснюють довгострокові кредити банку. Дане підприємство може бути застосовано як бенчмаркінг для використання його специфіки роботи іншими підприємствами, але не можна сказати, що дане підприємство виступає в якості еталонного.

Такі підприємства молочної галузі, як ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПАТ «Шполянський молокозавод», займають стабільно високу позицію на конкурентному ринку, відповідно до їх показників фінансової звітності. Основну групу підприємств молочної галузі України становлять такі представники досліджуваної вибірки, як ПАТ «Херсонський маслозавод», ПрАТ «Городнянський маслозавод», ПАТ «Городищенський маслозавод», ПАТ «Рава-Руський маслозавод», ПАТ «Ратнівський молокозавод», ПАТ «Обухівський молочний завод», ПрАТ «Галичина», ПАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла», ПАТ «Веселинівський завод сухого знежиреного молока», ПАТ «Пирятинський сирзавод». Підприємства цієї групи користуються значним попитом споживачів їхньої продукції на ринку.

Продукція таких підприємств, як ПАТ «Тернопільський молокозавод», ПАТ «Чаплинський маслосирзавод», ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат», користується незначним попитом споживачів, що позначається на ефективності їх роботи. Підприємства цієї групи демонструють потенційну фінансово-економічну нестійкість щодо конкурентів на даному ринку. Для ПАТ

«Новгород-Сіверський сир завод» та ПАТ «Чернігівський молокозавод» механізм вільного ринку виявився складним процесом саморегуляції як прояв неоптимальності ринкової структури молочної галузі. Дані підприємства виявляються неспроможними із погляду забезпечення економічної та фінансової стійкості. Тому для зміцнення своєї позиції ПАТ «Новгород-Сіверський сир завод» та ПАТ «Чернігівський молокозавод» мають передбачити формування обґрунтованої стратегії на основі глибокого осмислення визначальних економічних, технологічних, соціальних та інших перетворень для життєдіяльності свого підприємства.

Фактично підприємства молочної галузі мають нормальний розподіл, більшість досліджуваних нами підприємств знаходиться в середині інтервалу (рис. 2).

Відповідно до рис. 2, можна сказати, що у ряді присутня слабка правостороння ( $x > M_e$ ) асиметрія та плоско-вершинний ексцес. При цьому необхідно відзначити, що значний розмах варіації вказує на істотний розрив між підприємствами молочної галузі, тобто тут існує жорстка конкуренція на ринку (табл. 2.).

Таблиця 2  
Описова статистика молочної галузі України за 2013 р.

Показник	Значення
Середнє	0,5114
Стандартна похибка	0,0269
Медіана	0,5043
Стандартне відхилення	0,1203
Дисперсія вибірки	0,0145
Ексцес	0,9107
Асиметричність	0,3034
Інтервал	0,5267
Мінімум	0,2686
Максимум	0,7953

Джерело: розраховано на основі [13]

Використання концептуальної моделі бенчмаркінгу базоване на тому, що інформація і знання мають цінність тільки при забезпеченні їх широкою імплементації в діяльності підприємства і партнерських відносинах. Та інформація, яка не може бути реалізована на комерційній основі, не повинна лежати «мертвим вантажем». Вона має давати ефект у вигляді розширення доступу до знань і можливостей реалізації

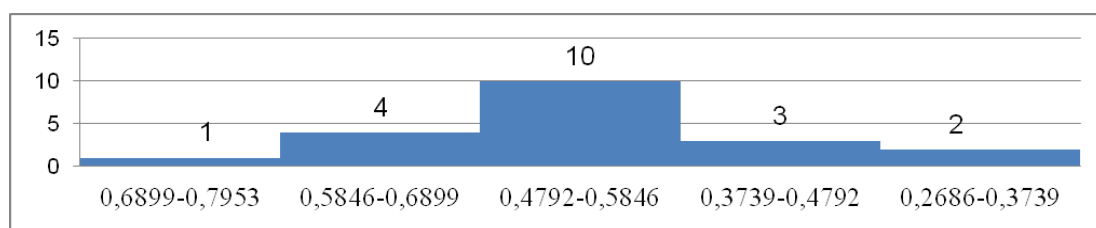


Рис. 2. Розподіл інтегральної оцінки молочної галузі України за 2013 р.

Джерело: розраховано на основі [13]

результатів своєї діяльності, що безпосередньо пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності. Обізнаність про конкурентне середовище, а також окремі особливості ринку молока та молочних продуктів дозволяють різноманітним учасникам ринку раціонально будувати програму свого функціонування. Розуміння необхідності включення вивчення способу мислення до складу інформації концептуальної моделі формується на основі бенчмаркінгу знань. Це дасть змогу не обмежуватися ознайомленням з окремими інформаційними масивами, а виокремити всеохоплюючу стратегію підприємства і систему її колективної реалізації на основі використання як усієї наявної інформації та досвіду, так і способу мислення співробітників. Особливе значення при цьому потрібно приділяти скороченню часу реакції на мінливі умови ринку, досягненню переваг перед конкурентами в обробці накопичених фахівцями знань, недопущенню їх старіння та генерації нових знань. Тим більше що досвід – це завжди минуле, яке не підлягає сліпому копіюванню. Минуле мало свої умови, кон'юнктуру, клієнтське середовище, міжнародну ситуацію тощо. Зрештою, існує ще й фактор людської винятковості. Він може бути певною мірою очевидним у підприємстві з яскраво творчим характером продукту і послуг, але складніше вивчити роль керівника, добору команди, мотивації працівників, міжлюдських відносин у наявних досягненнях виробничих підприємств.

Інформація щодо розвитку молокопереробного сектору дає можливість узагальнити практичне забезпечення концептуальної моделі організації бенчмаркінгу в галузі. Аграрний сектор (сільське господарство, харчова і переробна промисловість) забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність країни, формує 17% валового внутрішнього продукту та близько 60% фонду споживання населення. Крім того, аграрний сектор є одним з основних бюджетоутворювальних секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить 9%, а також

займає друге місце серед секторів економіки у товарній структурі експорту. Молочна галузь належить до провідних у харчовій та переробній промисловості, що формує привабливий за обсягами виробництва ринок. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція даної галузі займає важливе місце у споживанні населення. Головна роль молочної галузі пов'язана з тим, що вона робить вагомий внесок у створення матеріально-технічної бази цілого суспільного виробництва, також ця галузь виробляє значну частину матеріальних благ, зосереджених для задоволення потреб споживачів. Відповідно до даних Державної служби статистики України, слід відмітити, що основну частку товарів молокопереробної промисловості України у 2013–2014 рр. становить молоко рідке оброблене, що становить у 2014 р. 44,16% та 37,43% у 2013 р. із загальної частки, а також у 2014 р. на даний продукт харчування спостерігається підвищення попиту на 6,73%.

Молочна галузь займає важливе місце в економіці держави та забезпеченні населення продуктами харчування першої необхідності. Молочні продукти мають важливе значення для забезпечення здоров'я населення. Продукт, створений природою, має в своєму складі практично все, що необхідно організму. Молочне скотарство – це одна із провідних галузей тваринництва, призначення якої полягає у забезпеченні виробництва молока у тих обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки та розширенню експортного потенціалу національної економіки. Тим більше що зі вступом країни до Світової організації торгівлі (СОТ) відкрилися нові можливості для реалізації продукції тваринництва на світових ринках за цінами світового рівня. На жаль, в останні роки внаслідок об'єктивних та суб'єктивних причин тваринницька галузь зазнала істотних негативних змін, у галузі різко скоротилося поголів'я сільськогосподарських тварин усіх видів, як у господарствах приватного сектору, так і в сільськогосподарських підприємствах усіх форм власності.

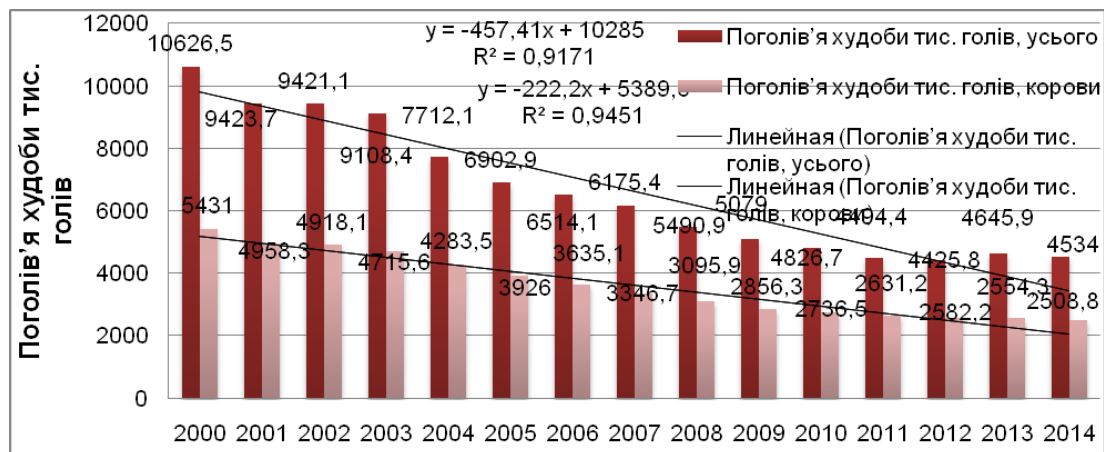


Рис. 3. Поголів'я худоби протягом 2000–2014 рр., тис. голів

Джерело: розраховано на основі [6]

За даними діаграми (рис. 3) ми можемо спостерігати скорочення поголів'я худоби в 2014 р. на 2,4% порівняно з 2013 р., а з них – зниження голів корови відбувається у 1,8% порівняно з аналогічним період минулого року. Скорочення поголів'я молочного скотарства, у свою чергу, призвело до зменшення сировинної бази для молокопереробних підприємств, зменшення доходів від реалізації продукції, зростання рівня безробіття сільських мешканців по Україні. Для графічного відображення змін у даних і для аналізу прогнозування будуємо лінію тренду. Тренд (тенденція розвитку) – це аналітичний вираз основної тенденції з екстраполяцією отриманих результатів. Це такі зміни рівнів ряду, які визначають загальний напрям розвитку: зростання, зменшення чи стабільність, тобто це тривала тенденція зміни економічних показників. Лінійна пряма тренду – це пряма лінія, яка найкраще відповідає простим лінійним рядам даних. Отже, лінійна пряма тренду поголів'я худоби усього і поголів'я худоби корів показують, що значення даних спадають. Рівняння тренду – це функція, що описує тенденцію розвитку  $Y = f(t)$ . Вибір функціонального виду залежить від інтенсивності зміни рівнів ряду. Розглянемо лінійну функцію: стабільна абсолютна швидкість:  $Y = a + b \cdot t$ , де  $b$  – середня абсолютна швидкість. Лінійна функція ряду поголів'я худоби, тис. голів, усього становить  $y = -457,41x + 10285$ , де коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) дорівнює 0,9171, тобто 91,71%. Отримані результати вказують на щорічне зменшення поголів'я худоби в Україні на 457,41 тис. голів. Лінійна функція ряду поголів'я худоби – корів, тис. голів, становить  $y = -222,2x + 5389,6$ , де коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) дорівнює 0,9451, тобто 94,51%. Тобто щорічно на 222,2 тис. зменшується поголів'я корів в Україні. Після проведеного аналізу було виявлено тенденцію до зменшення розвитку поголів'я худоби, зокрема, прогнозне значення у 2015 р. становить 2966,1 тис. голів, що у 34,6% менше порівняно з теперішнім значенням. А у 2016 р. даний показник становитиме 2508,7 тис. голів, що свідчить про зменшення розвитку даного сектору в 44,7%.

Тому слід зазначити, що однією з ключових проблем галузі останніх років залишається неповна завантаженість виробничої потужності, яка виникла внаслідок різкого скорочення поголів'я корів, і, відповідно, зменшення надходження молока на переробні підприємства. Не сприяють стійкому розвитку галузі також незадовільна якість сировини, що потрапляє на переробку, та низький рівень технологічних процесів у переробній промисловості. Необхідність вирішення проблем молочної промисловості з метою забезпечення її ефективного функціонування для задоволення цілей виробників, переробників, споживачів, підвищення рівня конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринку роблять

актуальним проведення дослідження в даній галузі. З урахуванням швидких змін у смаках, технології і стані конкуренції підприємство ПАТ «Яготинський маслозавод» не може покладатися тільки на існуючі товари. Споживач чекає нових удосконалених виробів. Конкуренти додають максимум зусиль, щоб забезпечити його новинками. Із цього випливає, що у кожного підприємства повинна бути своя програма розробки нових товарів. При цьому необхідно враховувати чинники, котрі впливають на формування ринку молока та молочної продукції, а саме: фактори внутрішнього середовища (кількість поголів'я корів, середньоденний удій молока, системи технологічного оснащення, персонал) та зовнішнього середовища (фіскальна, кредитно-грошова, аграрна, зовнішньоекономічна політика держави, стан економіки, розвиток конкуренції та ін.). Підприємство може отримати новинки двома способами. У першому – шляхом придбання іншого підприємства, чи патенту ліцензії на виробництво чужого товару. В інших – завдяки своїм дослідженням і розробкам. Підприємство ПАТ «Яготинський маслозавод» концентрує свою діяльність на створенні новинок: розробка нового продукту, поліпшення продуктів і їхня модернізація. Процес розробки нового продукту підрозділяють на кілька етапів: генерація ідей, добір (селекція) ідей, розробка концепції нового продукту, її перевірка, розробка маркетингової стратегії, аналіз перспективності бізнесу, розробка безпосереднього продукту, спробний маркетинг і комерційне виробництво. Для забезпечення успіху діяльності по розробці нових товарів необхідно налагодити постійне надходження нових ідей. Актуальність ідей, що надходять, багато в чому залежать від того, наскільки ретельно розроблені принципи товарної політики підприємства виходячи з його реальних можливостей і наскільки ефективно доведена ця політика до всіх ланок підприємства. Для ринку молочної галузі може бути застосована бенчмаркінгова концепція «блакитного океану», зорієнтована на такий інноваційний продукт, як «Молозиво». Першоосновою цього терміну є перше молоко після пологів у жінки, корови чи самиці. Молозиво – це рідина високої енергетичної цінності із вмістом біологічно активних та захисних чинників, що забезпечує надійне пристосування новонародженої дитини до умов нового позаутробного існування та захист від цілої низки інфекцій. Даний продукт слід уважати бенчмаркінговим, оскільки його виробництво було запроваджено у китайців, але на вітчизняному ринку даний продукт слід віднести до стратегії «блакитного океану». Китайські експерти з харчування наголошують, що дитині до чотирьох місяців необхідно додавати збалансовану за поживністю повну харчову добавку для розвитку немовлят. Проаналізувавши ринок молочної галузі, можна сказати, що даний продукт зорієнтований на

невеликий відсоток споживачів, основними причинами цього є: по-перше, це специфічний продукт, який ще не набув широкої популярності на вітчизняному ринку; продукт, що немає свого покупця; невисока платоспроможність населення; необізнаність населення із властивостями даного продукту. Здійснивши аналіз соціально-економічної ситуації країни, слід зауважити, що новостворений продукт «Молозиво» буде необхідною енергетичною добавкою для новонароджених немовлят.

Згідно з даними Державної служби статистики України [6], проведено статистичне дослідження щодо захворюваності населення. Тому слід відмітити, що на території нашої країни спостерігається невтішна динаміка кількості уперше зареєстрованих випадків щодо захворювань, зокрема, у новонароджених немовлят виділяють уроджені аномалії (вади розвитку), деформації та хромосомні порушення. Слід зазначити, що середня чисельність населення України за 2013 р. становить 45489,6 тис. осіб, тобто з них 68% населення мають різні недуги (за даними уперше зареєстрованих випадків захворювань Державної служби статистики України [6]). Захворюваність населення становить 31024 тис. осіб, з них у 55 тис. (0,81%) спостерігаються вроджені аномалії (вади розвитку), деформації та хромосомні порушення. За даною статистикою інноваційний продукт для підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» матиме попит на ринку, що зорієнтований на даний сегмент ринку як рідина високої енергетичної цінності, із вмістом біологічно активних та захисних чинників, що забезпечує захист новонародженої дитини від цілої низки інфекцій. Концептуальна модель організації бенчмаркінгу спрямована на майбутній розвиток підприємства з орієнтацією управлінського рішення на поліпшення діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг.

**Висновки.** Концептуальними основами забезпечення стратегічного розвитку підприємства є використання бенчмаркінгу. У процесі роботи була запропонована концептуальна модель організації бенчмаркінгу діяльності вітчизняного підприємстві ПАТ «Яготинський маслозавод». Дана концептуальна модель організації бенчмаркінгу на підприємстві надає можливість постійно вдосконалювати свою діяльність, бізнес-процеси, розробляти нові унікальні товари для того, щоб мати можливість зайняти нову ринкову нішу, бути не тільки конкурентоспроможним, а й бути попереду своїх конкурентів. Такі заходи сприятимуть покращанню умов функціонування діяльності підприємства в цілому, підвищенню їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Запропоновану концептуальну модель організації бенч-

маркінгу можна інтерпретувати для будь-якої сфери діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: [монография] / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 171 с.
2. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: [практическое пособие] / Н.А. Воеводина, А.В. Кулагина, Е.Ю. Логинова, В.Б. Толберг. – М.: Научная книга, 2009. – 117 с.
3. Гончарук А.Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1(27). – С. 253–257.
4. Грозний І.С. Застосування методу аналізу ієрархій до задачі бенчмаркінгу виробничих процесів промислового підприємства / І.С. Грозний, Г.О. Тарасова // Економіка і управління. – 2014. – № 3(63). – С. 47–54.
5. Данилюк М.О. Бенчмаркинг в Україні: перспективи та обмеження / М.О. Данилюк // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: зб. наук. праць. – Київ: СЕУ; Рівне: НУВГП, 2014. – Вып. XX. – № 1 (Ювілейний). – С. 66–74.
6. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Жилінська О.І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу / О.І. Жилінська, В.Є. Волошина // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 96–101.
8. Карпенко Н.В. Бенчмаркинг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу / Н.В. Карпенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007\\_4/2\\_3.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007_4/2_3.pdf).
9. Кирич Н.Б. Дослідження моделей бенчмаркінгу / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вып. 1(8). – С. 286–296 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.
10. Ковальчук С. Бенчмаркинг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 3. – С. 20–31.
11. Масюк І.І. Поетапна модель бенчмаркінгу як основа формування стратегії підприємства споживчої кооперації / І.І. Масюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi\\_pratsi/masjuk/2.pdf](http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/masjuk/2.pdf).
12. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер; пер. с. англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: Стандарты и качество, 2006. – 350 с.
13. Фінансова звітність підприємств молочної галузі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>.
14. Batra D. Conceptual Data Modeling Patterns, Journal of Data base Management. – 2005. – 16. – P. 84–106.
15. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. – ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.