

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**ШВЕДА НАТАЛІЯ МИХАЙЛІВНА**

УДК 658.5:334.01:338.45

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Кирич Наталія Богданівна,**  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України  
**Данилюк Микола Олексійович,**  
Івано-Франківський національний технічний університет  
нафти і газу Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри економіки підприємства

кандидат економічних наук, старший науковий  
співробітник

**Грозний Ігор Сергійович,**  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський  
університет», завідувач кафедри менеджменту та  
маркетингу

Захист відбудеться «\_\_\_» лютого 2015 р. о \_\_\_\_ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради К 58.052.05 Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за адресою: 46008, м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, зала засідань.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56.

Автореферат розісланий «\_\_\_» січня 2015 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Л. М. Мельник

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В сучасних умовах розвитку національної економіки важливою характерною рисою зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств є його висока мінливість і непередбачуваність. Зміни у політиці, економіці, науці, демографії, культурі відбуваються настільки інтенсивно, що машинобудівним підприємствам дедалі складніше до них пристосуватись. У зв'язку з цим актуалізується прогнозування ринкових змін і створення гнучкої системи адаптації до них. За таких умов кращі результати дає використання новітніх управлінських технологій.

Актуальність використання бенчмаркінгу, як сучасної концепції, в системі управління машинобудівними підприємствами обумовлена розвитком ринкового середовища в Україні та виходом вітчизняних товарів на світовий ринок, що передбачає постійне вдосконалення продукції, бізнес-процесів і стратегії для зміцнення конкурентоспроможності. Економічним суб'єктам для підтримки довготривалої конкурентної переваги необхідно створювати товари і послуги, які задовольняють не тільки реальні, але й перспективні потреби, та рівнятимуться на світові стандарти. Це викликає проблему вибору методів і напрямків стратегії удосконалень, тому що правильні або помилкові стратегічні рішення визначають успіхи та невдачі в діяльності машинобудівних підприємств.

У вітчизняному машинобудуванні впровадження бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків між суб'єктами господарювання, а також низьким рівнем інформаційного обміну між ними. Це потребує вивчення бенчмаркінгу як інструменту, що стимулює гармонійний розвиток і зміцнює стосунки між підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

В Україні окремі положення й аспекти бенчмаркінгу почали пропагувати із середини 1990-х років такі вчені: Б. Андрушків, С. Бресин, О. Виноградов, І. Галасюк, І. Грозний, А. Гончарук, М. Данилюк, Ю. Двірко, О. Дубовик, О. Жилінська, Н. Карпенко, Н. Кирич, С. Ковальчук, Н. Козак, О. Коцюба, О. Криворучко, О. Кузьмін, Ю. Максименко, І. Масюк, Т. Меренюк, В. Прищепа, Л. Прус, О. Прус, В. Стадник, М. Тепла, О. Шандрівська та інші. Серед зарубіжних науковців даною проблематикою займалися К. Андерсон, І. Аренков, Г. Багієв, Дж. Бейтман, Е. Белокоровін, Д. Г. Ватсон, М. Заїрі, А. Казанцев, Б. Карлоф, М. Келлі, Р. Кемп, Р. МакАдам, К. МакНейр, Є. Михайлова, Р. Рейдер, Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон та інших.

Зауважимо, що зарубіжні автори досліджували бенчмаркінг в умовах розвинутого ринку інвестицій та сучасних управлінських технологій, не враховуючи специфіку і кризові колізії перехідної економіки. Крім того, вони майже не пропонували власних методик здійснення бенчмаркінгу, лише адаптовували наявні до потреб підприємств. Саме тому їх теоретичні висновки і практичні рекомендації не завжди можна взяти на озброєння в умовах сучасної України. До того ж, не розроблені питання недопущення опору змінам з боку персоналу при бенчмаркінгу та імплементація бенчмаркінгу в систему управління підприємствами як постійної управлінської технології.

Проаналізовані у працях зазначених авторів актуальні питання розроблення і реалізації бенчмаркінгових проектів потребують подальших досліджень щодо їх уточнення та вдосконалення, що й обумовило вибір теми, мети й завдань дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за темою «Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств в сучасних умовах» (державний реєстраційний номер 0111U002591), у межах якої здобувач запропонувала комплекс заходів щодо удосконалення системи управління підприємством з використанням бенчмаркінгу (довідка від 06.10.2014 № 2/28-2656).

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, розробленні науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємствами з використанням бенчмаркінгу. Відповідно до мети дослідження в дисертації окреслені такі основні завдання:

- розкрити суть бенчмаркінгу, визначити особливості його використання;
- систематизувати та доповнити класифікацію видів бенчмаркінгу;
- дослідити стан підприємств машинобудівної галузі України та особливості застосування на них бенчмаркінгу;
- обґрунтувати принципи бенчмаркінгу машинобудівних підприємств України;
- дослідити особливості прийняття оперативних і стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах за допомогою бенчмаркінгу;
- розробити матрицю подолання опору змінам з боку персоналу при бенчмаркінгу;
- запропонувати оптимальну модель розроблення і реалізації бенчмаркінгового проекту;
- розробити практичні рекомендації щодо відбору підприємств-донорів бенчмаркінгової інформації;
- визначити критерії оцінки ефективності бенчмаркінгового проекту.

*Об'єкт дисертаційного дослідження* – процес впровадження бенчмаркінгу як технології управління на підприємствах машинобудівної галузі.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, організаційно-методичних і практичних положень формування системи управління машинобудівними підприємствами на основі бенчмаркінгу.

*Методи дослідження.* У дисертаційній роботі для виконання намічених завдань та досягнення мети використано наступні методи: *історико-економічний* – для дослідження сутності поняття «бенчмаркінг», особливостей його генерування, моделей здійснення бенчмаркінгу, специфіки виникнення та розвитку світових бенчмаркінгових організацій (розділ 1, підрозділи 1.1, 1.3); *порівняльного аналізу* – для визначення місця і ролі бенчмаркінгу в системі стратегічного управління підприємством (розділ 1, підрозділ 1.1); *системного підходу* – у процесі визначення основних передумов, мотивів та цілей бенчмаркінгу (розділ 1, підрозділ 1.1); *групування* – з метою систематизації видів бенчмаркінгу (розділ 1, підрозділ 1.2); *системний і порівняльний методи, економіко-статистичний аналіз* – для вивчення

тенденцій розвитку машинобудівних підприємств України, показників виробничо-господарської та інноваційної діяльності досліджуваних підприємств (розділ 2, підрозділи 2.1, 2.2); *експоненційного згладжування* – з метою прогнозування рівня рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України (розділ 2, підрозділ 2.1); *анкетування* – у процесі дослідження стану бенчмаркінгу на підприємствах машинобудівної галузі (розділ 2, підрозділ 2.2); *узагальнення* – для обґрунтування принципів бенчмаркінгу машинобудівних підприємств (розділ 2, підрозділ 2.3); *структурно-логічного моделювання* – для розроблення схем процесу прийняття поточних і стратегічних рішень за допомогою бенчмаркінгу, моделі процесу бенчмаркінгу машинобудівних підприємств, схеми первинної і вторинної фільтрації бенчмаркінгових партнерів (розділ 3, підрозділи 3.2); *матричний* – з метою розроблення матриці вибору методів подолання опору переминам при бенчмаркінгу (розділ 3, підрозділ 3.1); *багатофакторний та системно-структурний аналізи* – у процесі розроблення методики оцінювання ефективності проекту бенчмаркінгу (розділ 3, підрозділ 3.3).

*Інформаційною основою дослідження є:* нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Президента України, матеріали Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства промислової політики України, Державної служби статистики України, Державної служби інтелектуальної власності України, Національного банку України, Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України, звітні матеріали окремих машинобудівних підприємств України, монографічні праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань і матеріали з мережі Internet, авторські дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу, а саме:

*вперше:*

– розроблено матрицю вибору методів подолання опору переминам при здійсненні бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах, що ґрунтується на критеріях: рівень залученості персоналу та сила опору переминам, що дасть змогу вибрати оптимальні методи для недопущення опору перед початком бенчмаркінгових перетворень та долати вже наявний з боку персоналу опір переминам;

*удосконалено:*

– перелік класифікаційних ознак бенчмаркінгу, який, на відміну від наявного, передбачає додаткову класифікаційну ознаку – об'єкт наслідування, відповідно до якої бенчмаркінг поділяється на бенчмаркінг «спокою», «середнього рівня» і «лідера»;

– способи розроблення та прийняття оперативних і стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах, які, на відміну від чинних, ґрунтуються на засадах бенчмаркінгу;

– систему відбору підприємств-донорів інформації для різних предметів бенчмаркінгу, яка містить критерії: успішність функціонування на ринку; тривалість функціонування на ринку; темпи зростання підприємства; можливість отримання інформації, що допоможе менеджерам зменшити час пошуку партнерів та оптимізувати процес добору партнерів за витратами;

*набули подальшого розвитку:*

– визначення поняття «бенчмаркінгу», котре, на відміну від існуючих, трактує бенчмаркінг як технологію управління, за допомогою якої суб'єкт управління створює безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу;

– сукупність принципів здійснення бенчмаркінгу в системі управління машинобудівними підприємствами України, які, на відміну від запропонованих раніше, дадуть змогу застосовувати бенчмаркінг як постійно діючу технологію;

– модель здійснення бенчмаркінгу на вітчизняних машинобудівних підприємствах, що дає змогу ефективно впроваджувати світові досягнення у сфері менеджменту, враховуючи, на відміну від наявних моделей, українську специфіку ведення бізнесу;

– критерії для оцінювання ефективності бенчмаркінгового проекту, які ґрунтуються на показниках економічного, соціального, наукового та споживчого ефектів, що дасть змогу визначати як планову, так і фактичну ефективність різних за предметами бенчмаркінгових проектів.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає в широких можливостях їх використання менеджерами та економістами при впровадженні технології бенчмаркінгу в систему управління машинобудівними підприємствами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Сформульовані пропозиції щодо розроблення заходів для попередження та подолання опору перемінам персоналу при впровадженні нововведень на основі матриці вибору методів подолання опору апробовані й діють у ТОВ «Завод «Красилівмаш» (довідка від 22.05.2014 № 265); рекомендації щодо застосування бенчмаркінгу при розробленні стратегічного плану розвитку підприємства, зокрема в маркетинговому і технологічному розділах, використані у ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» (довідка від 24.04.2014 № 39); рекомендації стосовно процесу вибору та впровадження інновацій на підприємстві, що передбачає використання розробленої моделі бенчмаркінгового проекту, використані у ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» (довідка від 05.06.2014 № 131). Висновки та пропозиції дисертанта будуть враховані при підготовці проекту стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року і проектів щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області (довідка від 10.10.2014 № 02/5-157).

Основні теоретичні положення дисертації використовують у навчальному процесі ТНТУ імені Івана Пулюя для викладання дисциплін: «Стратегічне управління», «Антикризове управління» та «Менеджмент» (довідка від 13.10.2014 № 2/28-2780).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, наведені у дисертації, автор отримала особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї та положення, які є індивідуальним внеском автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися на міжнародних, всеукраїнських та інших наукових і науково-практичних конференціях, серед яких: Десята наукова конференція Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 17–18 травня 2006 р.); Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій», присвячена 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю від дня народження Івана Пулюя, (Тернопіль, 19–21 травня 2010 р.); I Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки» (Тернопіль, 21 березня 2012 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки» (Вінниця, 6–7 грудня 2012 р.); II Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні адаптивно-трансформаційні підходи до формування інституційних засад регламентації фінансово-економічної діяльності підприємств в умовах реформаційного суспільства (інноваційні аспекти)» (Тернопіль, 25–27 березня 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6–7 червня 2013 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 19–20 вересня 2013 р.); XVII наукова конференція ТНТУ ім. І.Пулюя (Тернопіль, 20–21 листопада 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації» (Київ, 20–22 листопада 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості» (Дніпропетровськ, 14–15 лютого 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Особливості модернізації фінансово-економічної системи» (Київ, 6–7 березня 2014 р.); V Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (Луганськ, 20 березня 2014 р.); III Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні організаційно-економічні механізми управління якістю та ресурсним потенціалом в умовах сфери послуг і виробництва (інноваційні аспекти)» (Тернопіль, 27 березня 2014 р.).

**Публікації.** За результатами дисертації опубліковано 21 наукову працю, в тому числі 1 – у колективній монографії, 5 – у наукових фахових виданнях України, 2 – у наукових виданнях України, включених до переліку міжнародних наукометричних баз і науково-періодичних видань іноземних держав, та 13 – у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,84 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,2 друк. арк.

**Структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту роботи – 198 сторінок, у тому числі 32 таблиці та 27 рисунків, з яких 4 займають усю площу сторінки, список використаних джерел налічує 220 найменувань, 5 додатків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, зазначено її зв'язок із напрямками наукових досліджень Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, окреслено мету та основні завдання, сформульовано об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено наукову новизну, практичне значення отриманих результатів і особистий внесок здобувача, наведено дані щодо апробації результатів дослідження й публікації за темою.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи бенчмаркінгу як технології управління» висвітлено сутність, мету й основні завдання бенчмаркінгу, досліджено класифікацію та обґрунтовано його види, розглянуто теоретичні аспекти й моделі бенчмаркінгу та вивчено світову практику використання бенчмаркінгу.

Розвиток економічних процесів і загострення конкурентної боротьби між виробниками на глобальному та регіональних ринках спричинили виникнення нових методів та інструментів управління, зокрема бенчмаркінгу. Відомо близько сотні тлумачень поняття бенчмаркінгу, що є результатом різних підходів до його значення та ролі в системі управління підприємств. Критично проаналізувавши наукові дослідження, у роботі запропоновано таке визначення: бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та дослідження ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному стосовно досліджуваного підприємства ринку, так і на інших ринках, дає змогу створити безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень.

Головна мета бенчмаркінгу – це підвищення ефективності діяльності й завоювання переваг у конкурентному суперництві на тривалий час. Його місце в системі стратегічного менеджменту відображено на рис. 1.

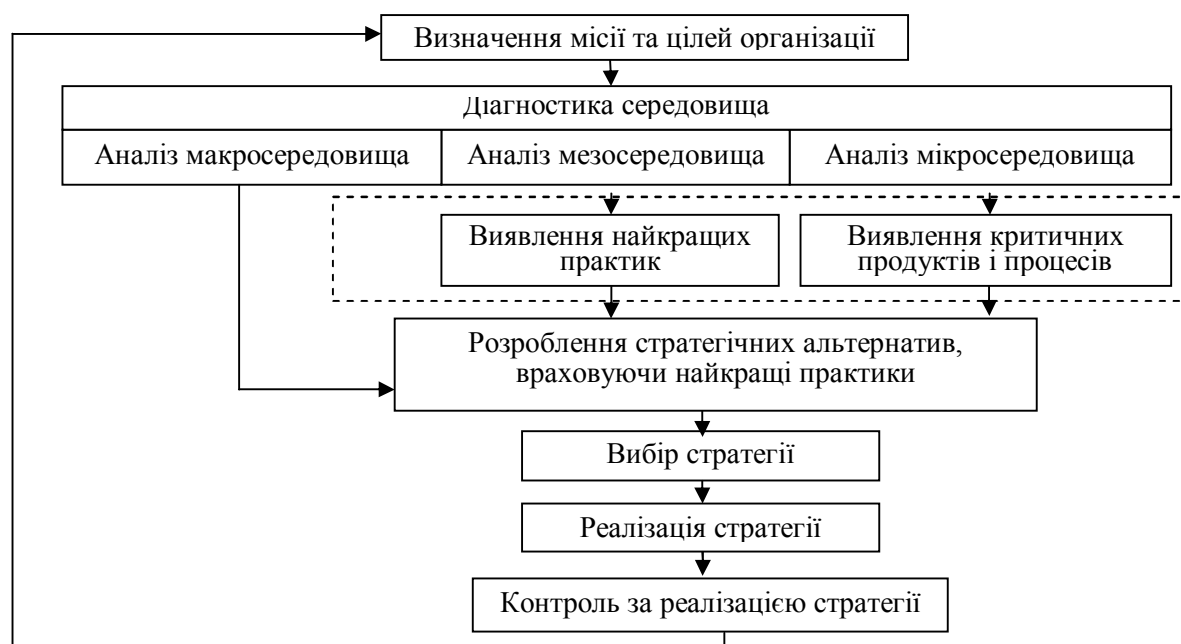


Рис. 1. Місце бенчмаркінгу в системі стратегічного менеджменту  
Примітка: процес бенчмаркінгу на рисунку відокремлений пунктиром



Єдиної загальноприйнятої класифікації різновидів бенчмаркінгу нема, хоча окремі спроби були як у працях зарубіжних, так і вітчизняних учених. У результаті досліджень встановлено, що відомі види класифікацій є неповними, тому запропоновано ще одну класифікаційну ознаку – об'єкт наслідування, відповідно до якої бенчмаркінг буває таких видів: бенчмаркінг «спокою» (проводять для визначення свого становища на ринку і заспокоєння, якщо воно не гірше, ніж в інших), бенчмаркінг «середнього рівня» (проводять, коли об'єкт наслідування – середнього або вищого рівня, при цьому, власне, підприємство намагається досягнути переваг), бенчмаркінг «лідера» (проводять, коли об'єкт наслідування – вищого рівня, при цьому метою є завоювання або підтвердження лідируючого становища у галузі).

За такого різноманіття видів бенчмаркінгу перед підприємством виникає проблема вибору одного з них. Для розв'язання цієї проблеми рекомендовано при виборі оптимального виду бенчмаркінгу опиратися на фазу життєвого циклу, на якій на даний період перебуває підприємство.

Незважаючи на теоретичну простоту, на практиці запровадити бенчмаркінг складно, що пов'язано з небажанням багатьох еталонних підприємств із різних причин ділитися необхідною інформацією. Відомо декілька варіантів вирішення організаційних питань, які пов'язані зі здійсненням бенчмаркінгу, проте всі вони можуть бути зведені до стандартної процедури підготовки та проведення бенчмаркінгу, що пропонують різні автори.

Кожна з досліджених моделей має як недоліки, так і переваги та є скороченим або ширшим різновидом класичної моделі Р. Кемпа чи шаблону бенчмаркінгу, що створила компанія «XEROX», хоча найдетальнішою є модель компанії IBM. Окрім того, яку б з моделей не використало керівництво організації, варто враховувати, що для успішної реалізації бенчмаркінгу потрібні висококласні спеціалісти й даний процес є витратним з погляду фінансів і часу. До того ж, головним недоліком усіх розглянутих моделей є те, що вони не передбачають способів подолання таких явищ, як неможливість упровадження запропонованих новацій (несприйнятливність до нововведень) та опір персоналу змінам.

У другому розділі **«Аналізування та оцінювання використання бенчмаркінгу в управлінні машинобудівними підприємствами»** проаналізовано сучасний стан машинобудівної галузі України та особливості використання бенчмаркінгу на її підприємствах, обґрунтовано основні принципи використання бенчмаркінгу в системі управління вітчизняними машинобудівними підприємствами.

При дослідженні особливостей розвитку машинобудівної галузі України протягом 2008–2013 рр. було виявлено, що вона розвивалася нестабільними темпами: в 2009 р. порівняно з 2008 р. відбувся значний спад, потім упродовж наступних двох років тривало зростання, а в 2012 р. зафіксований незначний спад, який посилювався в 2013 р.

Аналіз інноваційної діяльності українського машинобудування показав, що воно є одним з лідерів у промисловості країни. Хоча кількість інноваційно активних підприємств протягом 2008–2011 рр. зростала (із 400 до 443 одиниць), а за 2012–2013 рр. дещо зменшилася (до 397 одиниць), проте їх частка впродовж досліджуваного періоду не перевищувала 29% від загальної кількості підприємств. Однак разом з тим постійно зменшувалася кількість суб'єктів господарювання

машинобудівної галузі, які впроваджували маркетингові (з 87 до 44 одиниць) та організаційні (з 95 до 43 одиниць) інновації.

Інноваційну діяльність підприємства машинобудівної промисловості фінансують переважно власними коштами. Обсяги витрат на інноваційну діяльність у машинобудівній промисловості в 2008–2013 рр. становили у середньому 2,8 млрд. грн. на рік, що є найвищим показником серед інших видів промислової діяльності. Загалом, обсяги витрат на інноваційну діяльність у вітчизняному машинобудуванні значно поступаються ідентичним витратам не тільки інших економічно розвинутих країн, а й окремих світових виробників машинобудівної продукції.

Отже, у машинобудуванні недостатньо уваги приділяють саме інноваційній діяльності, про що свідчить невелика частина інноваційно активних підприємств. Окрім того, впроваджені інновації майже не є радикальними для галузі. Підвищити рівень інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств можна за допомогою впровадження бенчмаркінгу в практику бізнесу. Бенчмаркінг дасть змогу, вивчаючи досвід інших організацій, визначати подальші напрямки вдосконалень технології, продукції, методів управління і на основі таких знань впроваджувати нові та вдосконалювати існуючі техпроцеси, конструкції машин й обладнання, методи організації і ведення господарської діяльності, не чекаючи на підтримку з боку держави та іноземних інвесторів. Українське машинобудування при впровадженні бенчмаркінгу як основної управлінської технології зможе, чітко знаючи, в якому напрямку розвиватися, перейти до системи постійного поліпшення і через декілька років піднятися на значно вищий рівень діяльності.

Дослідивши особливості застосування бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах України, встановлено, що: найчастіше застосовують окремі його елементи для вдосконалення продукції та процесу збуту з метою недопущення відставання від основного конкурента, називаючи цей процес удосконаленням, а не бенчмаркінгом; основними критеріями при виборі варіанта вдосконалення служить рівень витрат та ймовірність отримання позитивного результату; найчастіше використовують процесний, внутрішній бенчмаркінг і бенчмаркінг конкурента; роботу з удосконалення на підприємстві вважають складною; більшість персоналу досліджуваних підприємств не готова ділитись інформацією з конкурентами і часто сумнівається в доцільності здійснених удосконалень. Основні причини, що перешкоджають впровадженню бенчмаркінгу як постійної управлінської технології на досліджуваних підприємствах, зображені на рис. 2.

При оцінюванні роботи з реалізації проекту поліпшення менеджери досліджуваних підприємств найчастіше використовували критерії: дотримання рівня запланованих витрат, дотримання графіку здійснення робіт за проектом та відсутність відхилень від плану, що несповна відображає особливість такого виду удосконалень як бенчмаркінг. Окрім того, при оцінюванні роботи підприємства після впровадження проекту поліпшень керівники орієнтувались лише на підвищення прибутку, збільшення обсягу продаж та пришвидшення виконання замовлення.

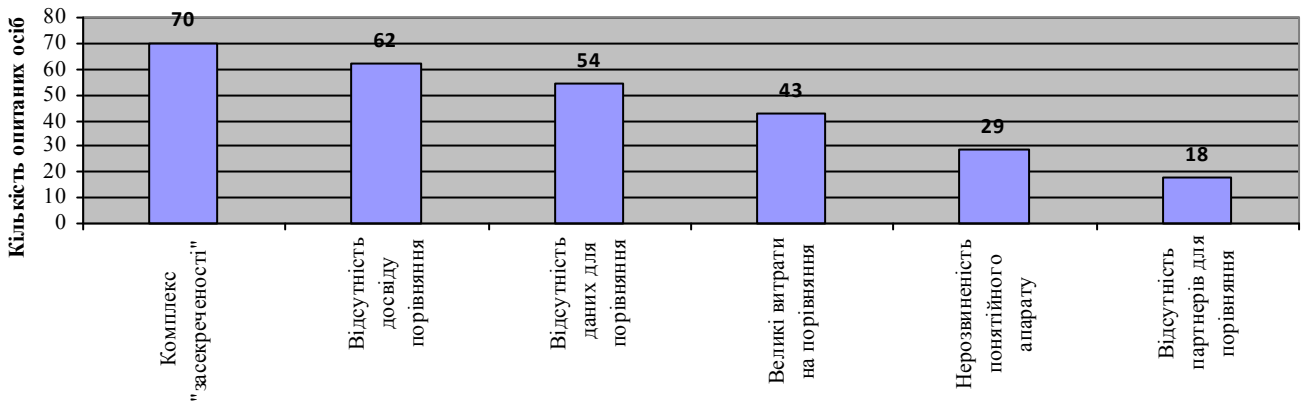


Рис. 2. Причини, що перешкоджають впровадженню бенчмаркінгу на досліджуваних машинобудівних підприємствах України

Основними перешкодами при реалізації проекту поліпшення на досліджуваних підприємствах, на думку працівників, були нестача матеріальних ресурсів, надто велика кількість завдань до виконання, непорозуміння зі співробітниками, бюрократичні перепони тощо. Проте зазначені проблеми не перешкодили тому, що майже половина респондентів вважають проекти з удосконалення ефективними (рис. 3) та такими, що призвели до бажаного результату (рис. 4).

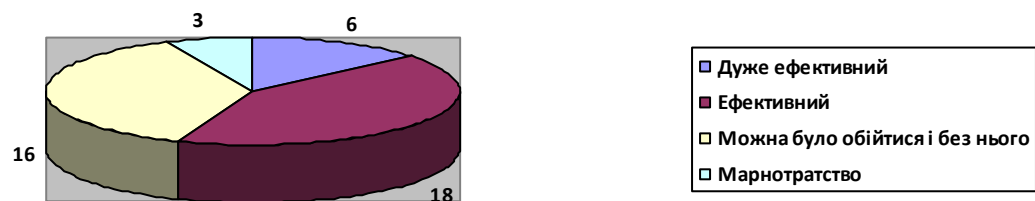


Рис. 3. Розподіл осіб за оцінюванням проекту з удосконалення на досліджуваних підприємствах (кількість осіб, які погодились із оцінюванням)

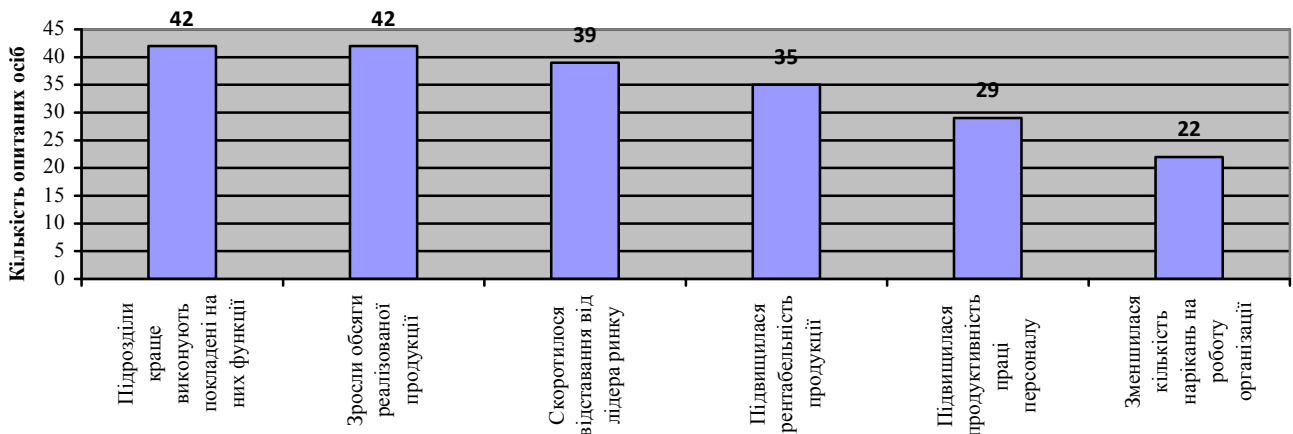


Рис. 4. Основні результати реалізованих проектів поліпшення на досліджуваних підприємствах (відповідно до точки зору респондентів)

Разом з тим успішна реалізація конкретного проекту з поліпшення не означає, що робота підприємства стала ідеальною: кількість раціоналізаторських пропозицій не зменшується. Це, своєю чергою, вказує на необхідність здійснення поліпшень на постійній основі, тобто можна сказати, що є всі передумови для впровадження бенчмаркінгу як постійної технології управління підприємством.

Тривалі конкурентні переваги при бенчмаркінгу створюються за рахунок вивчення й адаптації чужого досвіду. В сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств досягнення таких переваг можливе за умови дотримання певних принципів, зокрема цілеспрямованості, безперервності збору інформації, необхідності підготовки до бенчмаркінгу, певної послідовності етапів при бенчмаркінгу, унікальності, гнучкості, результативності та ефективності, комплексності, універсальності, поєднання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу, сприйнятливості до бенчмаркінгу, легальності, постійності, відповідності рівневі науково-технічного прогресу.

Таким чином, впровадження бенчмаркінгу, що ґрунтуватиметься на вище зазначених принципах, дасть змогу підприємствам машинобудівної галузі України вивчати і запозичувати досвід зарубіжних компаній, котрі випереджають їх за рівнем технологій, кількістю патентів, можливістю здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

У третьому розділі «**Впровадження бенчмаркінгу в систему управління машинобудівними підприємствами**» запропоновано розробляти і приймати управлінські рішення на машинобудівних підприємствах за допомогою бенчмаркінгу, визначено організаційні основи використання бенчмаркінгу в процесі управління машинобудівним підприємством та сформовано методику оцінювання ефективності як важливого етапу впровадження бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств на внутрішньому ринку і забезпечення стабільних темпів зростання при розробленні та прийнятті поточних і стратегічних рішень рекомендовано застосовувати бенчмаркінг. У результаті цього цілком змінюється підхід до прийняття управлінських рішень у зв'язку з підвищенням їх орієнтації на кращі результати галузі або на кращі методи організації певного бізнес-процесу.

В результаті дослідження технології бенчмаркінгу як управлінської концепції та вивчення особливостей ведення бізнесу машинобудівними підприємствами було запропоновано модель процесу бенчмаркінгу для машинобудівних підприємств (рис. 5), яка дозволить менеджерам проводити удосконалення з найбільшим ефектом та найменшими витратами.

Необхідно виділити дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність у необхідності змін. Схвалення керівництва необхідне для того, щоб впроваджувати бенчмаркінг успішно, без опору запропонованим переминам. Для оптимального вибору методів подолання опору переминам розроблена матриця (рис. 6), ґрунтована на тому, що методи подолання опору переминам залежать від двох основних чинників: сили опору персоналу та рівня залученості персоналу. Дану матрицю можна використовувати не лише для

боротьби з наявним опором, а й для запобігання можливному майбутньому опору при впровадженні бенчмаркінгових змін.



Рис. 5. Модель процесу бенчмаркінгу машинобудівних підприємств

Рівень залученості персоналу	високий	Матеріальне і моральне стимулювання, залучення до участі, маніпулювання, <b>(квADRANT 1)</b>	Інформування, залучення до участі, переговори, кооптація, «стартовий майданчик» <b>(квADRANT 2)</b>	Творче стимулювання, інформування, залучення до участі, «стартовий майданчик», соціально-психологічне навчання, переговори <b>(квADRANT 3)</b>
	середній	Маневрування, навчання, примус, використання матеріальних стимулів <b>(квADRANT 4)</b>	Залучення до участі, маневрування, кооптація, навчання <b>(квADRANT 5)</b>	Залучення до участі, «стартовий майданчик», навчання, кооптація, переконання <b>(квADRANT 6)</b>
	низький	Маневрування, примус, матеріальне стимулювання <b>(квADRANT 7)</b>	Переговори, маневрування, примус, матеріальне стимулювання <b>(квADRANT 8)</b>	Переконання, переговори, матеріальне стимулювання, примус <b>(квADRANT 9)</b>
		низький	середній	високий
Рівень сили опору переминам				

Рис. 6. Матриця вибору методів подолання опору змінам на машинобудівному підприємстві

Для здійснення окремого проекту бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві рекомендовано створювати робочу групу, особовий склад якої доцільно визначати залежно від предмета бенчмаркінгу і при потребі змінювати під час реалізації проекту. Важливим аспектом організаційної процедури бенчмаркінгу є підготовка топ-менеджерами рекомендацій щодо його проведення та ознайомлення з ними команди. Такі рекомендації є керівництвом до дії для всіх членів команди.

Оскільки основа бенчмаркінгу – інформація, вважаємо за доцільне створення спеціального інформаційного відділу, який займатиметься її збором та опрацюванням, а також інформаційною безпекою при бенчмаркінгу. Даний відділ рекомендовано підпорядкувати безпосередньо генеральному директорові, разом з тим забезпечити його зв'язки з усіма іншими підрозділами для можливості оперативного отримання інформації. Інформаційний відділ може бути введений у структуру апарату управління підприємства на початку як дорадчий орган, а з часом стати допоміжним органом у реорганізованій матричній структурі.

Первинну фільтрацію потенційних постачальників бенчмаркінгової інформації рекомендовано здійснювати за такими критеріями: 1) успішність функціонування на ринку; 2) тривалість функціонування на ринку; 3) темпи зростання підприємства; 4) можливість отримання інформації. Така фільтрація дасть змогу вибрати бенчмаркінгових партнерів, які є не тільки найкращими, а й готові поділитися інформацією. Результатом первинної фільтрації має стати перелік 2–3 підприємств. Далі стосовно добору партнерів запропоновано проводити дослідження вже безпосередньо на підприємствах за обраними критичними процесами та остаточно добирати партнера з бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг потребує оцінювання його планової ефективності при прийнятті рішення перед початком реалізації проекту та підбиття підсумків після його завершення. Для оцінки ефективності бенчмаркінгового проекту на машинобудівних підприємствах України традиційних економічних показників недостатньо. Це пов'язано з тим, що розроблення і реалізація бенчмаркінгового проекту – довготерміновий процес, який дуже часто на підготовчому етапі та етапі впровадження потребує значних вкладень, а результати виявляються набагато

пізніше, і не завжди вони яскраво фінансово виражені. Тому до традиційних показників для оцінки ефективності бенчмаркінгу потрібно долучити стратегічні критерії, які базуватимуться на аналізі соціально-економічних відносин між партнерами та відобразатимуть користь для споживачів, персоналу підприємства та суспільства.

Ефект від бенчмаркінгу може бути виражений у показниках чотирьох видів – економічного, соціального, споживчого і наукового ефекту, які є різними за якістю, але взаємопов'язаними між собою (рис. 7). Для оцінки кожного виду ефекту запропоновано показники, що враховують особливості технології бенчмаркінгу та специфіку функціонування машинобудівних підприємств.



Рис. 7. Фактори, показники та кінцеві результати ефективності бенчмаркінгу

Оцінювати економічний ефект бенчмаркінгу машинобудівних підприємств України рекомендовано шляхом порівняння сукупного ефекту, отриманого від реалізації бенчмаркінгу, та витрат на проведення бенчмаркінгу.

Сукупні витрати на проведення бенчмаркінгу охоплюватимуть витрати підприємства на підготовку до проведення бенчмаркінгу, на вибір партнера для порівняння, на дослідження і передачу інформації (в тому числі на її захист), а також на впровадження запропонованих рішень у практичну діяльність. Точніше розрахувати вартість проекту бенчмаркінгу на підприємстві неможливо, проте потрібно врахувати, що у випадку, якщо бенчмаркінг здійснюють одночасно за декількома предметами, то розмір витрат та ефектів визначатиметься сумуванням їх за всіма проектами.

За тривалої взаємодії економічний ефект бенчмаркінгових заходів можна визначити за формулою (1). У цьому випадку не останню роль відіграє зменшення трансакційних витрат.

$$E_{\sigma} = \Delta TAC + \sum_{t=1}^n (E_t - I_t), \quad (1)$$

де  $\Delta TAC$  – сукупний ефект від зменшення трансакційних витрат  $t$ -го предмету бенчмаркінгу;  $E_t$  – ефект від упровадження бенчмаркінгу по  $t$ -му предмету;  $I_t$  – прямі витрати, пов'язані зі здійсненням  $t$ -го предмету бенчмаркінгу.

Запропонована методика оцінки ефективності бенчмаркінгу може бути доповнена і деталізована з урахуванням характеристик економічних суб'єктів та специфіки кожного окремого проекту бенчмаркінгу.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі досліджено аспекти бенчмаркінгу як технології управління в теоретичному і в практичному діапазонах, що можна використати як керівництво для впровадження даної наукової концепції в систему управління машинобудівними підприємствами. На основі отриманих результатів представляється можливим сформулювати наступні висновки:

1. Поширення бенчмаркінгу серед підприємств розвинутих країн дає підстави у кожному випадку по-різному трактувати дане поняття. Дослідивши наявні визначення поняття «бенчмаркінг», виявлено, що вони не сповна відповідають його суті та змісту. У зв'язку з цим запропоновано розуміти бенчмаркінг як «інноваційну технологію управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та дослідження ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному стосовно досліджуваного підприємства ринку, так і на інших ринках, дає змогу створити безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень». Хоча дане визначення не охоплює всіх аспектів застосування бенчмаркінгу на підприємстві, воно найповніше відображає його сутність саме як технології управління та допомагає керівникам підприємства використовувати його для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.



2. Запропоновано ввести класифікаційну ознаку різновидів бенчмаркінгу – об'єкт наслідування. У такій класифікації доцільно виділяти три види бенчмаркінгу: бенчмаркінг «спокою», бенчмаркінг «середнього рівня», бенчмаркінг «лідера». Крім того, доведено, що при виборі виду бенчмаркінгу необхідно враховувати етап життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, і це дасть змогу менеджерам машинобудівних підприємств підвищити ефективність процесу удосконалень.

3. Встановлено, що в силу застарілої продукції, технологічної бази й відсутності достатнього фінансування для її оновлення, а також недосконалого менеджменту протягом 2008–2013 років погіршилися основні показники стану машинобудівної галузі України і постійно зменшувалася кількість інноваційно активних підприємств. Розв'язання цих проблем залежить від рівня розвитку машинобудівних підприємств: для висококонкурентних на світових ринках машинобудівних виробництв варто зберігати та зміцнювати їх конкурентну перевагу, базовану на наукомісткій продукції; для конкурентних на внутрішньому ринку суб'єктів машинобудування потрібно залучати іноземний досвід створення унікального власного продукту; для потенційно конкурентних підприємств необхідно проводити розвідки щодо можливості побудови виробничих потужностей на території України.

4. Визначено, що на підприємствах машинобудівної галузі України застосовують переважно окремі елементи бенчмаркінгу: порівняння ціни та якості продукції з конкурентами, впровадження окремих проектів удосконалень з орієнтацією на конкурентів тощо; ініціаторами проектів удосконалень на підприємствах стають менеджери або спеціалісти, і керівництво зовсім не залучає до цієї роботи аналітиків та сторонніх консультантів; основним критерієм при виборі варіанта вдосконалення є необхідна величина витрат та ймовірність отримання позитивного результату. На досліджуваних підприємствах використовують найчастіше процесний, внутрішній бенчмаркінг і бенчмаркінг конкурента та майже половина респондентів вважають проекти з удосконалень ефективними й такими, що призвели до бажаних поліпшень. Застосування бенчмаркінгу на постійній основі не є характерним для вітчизняних машинобудівних підприємств.

5. Для імплементації бенчмаркінгу в систему управління машинобудівними підприємствами України обґрунтовані принципи, до яких належать: цілеспрямованість; безперервність збору інформації; необхідність підготовки до бенчмаркінгу; певна послідовність етапів; унікальність; гнучкість; результативність і ефективність; комплексність; універсальність та постійність; поєднання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу; сприйнятливості до бенчмаркінгу; легальність; постійність та відповідність рівневі науково-технічного прогресу. Використання зазначених принципів дає змогу керівникам і фахівцям підприємства здійснювати бенчмаркінг з вищою ефективністю та з меншою кількістю помилок.

6. З метою вдосконалення процесу прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень на підприємстві запропоновано використовувати бенчмаркінг, особливо на етапі розроблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Для формування альтернатив оперативного управлінського рішення рекомендовано менеджерам використовувати досвід інших підрозділів цього ж підприємства, тобто вибирати спосіб вирішення питання на основі внутрішнього бенчмаркінгу. Також

запропоновано для розроблення альтернатив стратегічного управлінського рішення використовувати, окрім внутрішнього бенчмаркінгу, зовнішній бенчмаркінг. Застосування бенчмаркінгу в цьому процесі дасть змогу керівникам знизити витратність, підвищити ефективність прийнятих рішень та зменшити ризик їх «неправильності».

7. Розроблено матрицю вибору методів подолання опору переминам персоналу при реалізації бенчмаркінгу, котру керівники машинобудівних підприємств можуть застосовувати як на етапі планування проекту для недопущення опору, так і для подолання наявного опору при реалізації проекту. Дана модель ґрунтується на двох показниках: рівні залученості персоналу підприємства та силі опору переминам і дає змогу при застосуванні бенчмаркінгу зменшити витрати ресурсів та часу.

8. З метою впровадження бенчмаркінгу в практику ведення бізнесу українськими машинобудівними підприємствами запропонована модель процесу бенчмаркінгу, яка охоплює такі етапи: визначення предмета бенчмаркінгу, вибір суб'єктів для аналізування, регламентація здійснення аналізу діяльності, вибір методів аналізування, вибір форми проведення результатів аналізу, планування процесу бенчмаркінгу, пошук інформації, аналіз отриманої інформації, адаптація одержаних результатів, цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику тестованого підприємства та оцінка ефективності бенчмаркінгу. Розроблена модель детально відображає як підготовчу частину бенчмаркінгу, так і його впровадження, враховує особливості функціонування сучасних українських машинобудівних підприємств та допомагає менеджерам отримувати найбільшу користь від удосконалень.

9. Вироблено рекомендації щодо первинного відбору донорів бенчмаркінгової інформації для підприємств машинобудівної галузі, які ґрунтуються на критеріях: успішність функціонування на ринку; тривалість функціонування на ринку; темпи зростання підприємства; можливість отримання інформації. Дотримання вказаних критеріїв дасть змогу найоптимальніше підібрати партнера по бенчмаркінгу та підвищити ефективність й знизити витратність проекту поліпшення. Сукупність запропонованих критеріїв можна застосувати і для підприємств інших галузей національної економіки при пошуку постачальника інформації.

10. Для оцінювання ефективності реалізації бенчмаркінгу визначено основні критерії, які охоплюють показники економічного, соціального, споживчого та наукового ефектів. Дані показники економісти машинобудівного підприємства можуть використати як для оцінювання планової результативності бенчмаркінгу, так і для підбиття проміжних та кінцевих досягнутих результатів, що допоможе оптимізувати процес удосконалення діяльності підприємства.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації***

#### ***1.1. Монографії***

1. Шведа Н. М. Оцінка ефективності проекту бенчмаркінгу / Н. М. Шведа / Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів:

монографія; за заг. ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – 544 с. – С. 403–412 (0,6 друк. арк.).

### ***1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України***

2. Шведа Н. Тенденції сучасного розвитку машинобудування України / Н. М. Шведа // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. – 2014. – Випуск 37. – ч. 1. – С. 55–63 (0,85 друк. арк.).

3. Шведа Н. М. Інформаційна безпека підприємства в умовах застосування бенчмаркінгу / Н. М. Шведа, О. А. Сороківська // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – № 2 (38). – С. 55–61 (0,45 друк. арк.; *особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність захисту інформаційних ресурсів при їх передачі у процесі бенчмаркінгу – 0,3 друк. арк.*).

4. Шведа Н. Оцінювання сприйнятливості до нововведень як етап бенчмаркінгового проекту машинобудівних підприємств України / Н. Шведа, Н. Кирич // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 3 (42). – С. 118–125 (0,69 друк. арк.; *особистий внесок автора: доведено необхідність оцінювання сприйнятливості до нововведень як етапу реалізації бенчмаркінгового проекту – 0,55 друк. арк.*).

5. Шведа Н. Бенчмаркінг як технологія підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. Шведа // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 6 [16]. – С. 274–280 (0,71 друк. арк.).

6. Шведа Н. Особливості процесу бенчмаркінгу на різних етапах життєвого циклу підприємства / Н. Шведа // Інноваційна економіка. Всеукр. наук.-виробн. журнал. – 2012. – № 9 [35]. – С. 325-331 (0,60 друк. арк.).

### ***1.3. Статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав та публікації у виданнях України, занесених до міжнародних наукометричних баз***

7. Шведа Н. М. Сопротивление переменам при бенчмаркинге: определение и преодоление / Н. Шведа // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1. ч. 2 (42-2), (Vol. 8, Nom. 1-2). – С. 707–711 (0,54 друк. арк.).

8. Шведа Н. М. Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / Н. Шведа, Н. Кирич // 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> (0,68 друк. арк.; *особистий внесок автора: досліджено основні моделі здійснення бенчмаркінгу та обґрунтовано необхідність розроблення адаптованої моделі для українських підприємств – 0,50 друк. арк.*). Збірник занесено до наукометричних баз ProQuest LLC, Index Copernicus International S.A., DOAJ, Google Scholar, BASE.

### **2. Опубліковані праці апробаційного характеру:**

9. Шведа Н. М. Трансакційні витрати в бенчмаркінгу / Н. М. Шведа // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні організаційно-економічні механізми управління якістю та ресурсним потенціалом в умовах сфери

послуг і виробництва (інноваційні аспекти)» (27 березня 2014 р.). – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – 88 с. – С. 79–80 (0,16 друк. арк.).

10. Шведа Н. М. Організаційне забезпечення бенчмаркінгу // Н. М. Шведа, М. Ф. Зяйлик // Матеріали V-ї Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (20 березня 2014 р.). – Луганськ : ТОВ «Промдрук», 2014 – 234 с. – С. 181–183 (0,11 друк. арк.; *особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність реорганізації організаційної структури управління підприємством при впровадженні бенчмаркінгу як постійної управлінської технології – 0,08 друк. арк.*).

11. Шведа Н. М. Критерії привабливості Євросоюзу для України / Н. М. Шведа, М. Ф. Зяйлик // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Особливості модернізації фінансово-економічної системи» (Київ, 6–7 березня 2014 р.). У 2-х частинах. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. – Ч. 2. – 120 с. – С. 100–101 (0,12 друк. арк.; *особистий внесок автора: сформовано критерії економічної привабливості Євросоюзу для України – 0,04 друк. арк.*).

12. Шведа Н. Особливості застосування бенчмаркінгу на малих і середніх підприємствах / Н. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості» (Дніпропетровськ, 14–15 лютого 2014 р.) – Дніпропетровськ : Видавн. дім «Гельветика», 2014. – 248 с. – С. 61–63 (0,23 друк. арк.).

13. Шведа Н. М. Методи збирання та опрацювання інформації в бенчмаркінгу / Н. М. Шведа // Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 20–22 листопада 2013 р.); відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2013. – 534 с. – |С. 341–343 (0,11 друк. арк.).

14. Шведа Н. М. Роль вищого керівництва при впровадженні бенчмаркінгу в діяльність організації / Н. М. Шведа // Матеріали XVII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (20–21 листопада 2013 р.). – Тернопіль : ТНТУ, 2013. – Т. 3. Гуманітарні, соціальні та економічні науки. – 101 с. – С. 36 (0,07 друк. арк.).

15. Шведа Н. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України / Н. М. Шведа, Н. Б. Кирич // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 19–20 вересня 2013 р.). – Львів : «АртДрук», 2013. – 300 с. – С. 106–107 (0,18 друк. арк.; *особистий внесок автора: обґрунтовано роль бенчмаркінгу при створенні унікальних і тривалих конкурентних переваг – 0,12 друк. арк.*).

16. Шведа Н. М. Труднощі та шляхи їх подолання при реалізації проекту бенчмаркінгу / Н. М. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6–7 червня 2013 р.). – Одеса: Атлант, 2013. – 202 с. – С. 61–62 (0,14 друк. арк.).

17. Шведа Н. Цілі та завдання бенчмаркінгу машинобудівних підприємств України / Н. Шведа // Матеріали Другої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України

Чумаченка М. Г. «Сучасні адаптивно-трансформаційні підходи до формування інституційних засад регламентації фінансово-економічної діяльності підприємств в умовах реформаційного суспільства (інноваційні аспекти)» (Тернопіль, 25–27 березня 2013 р.). / МОНмолодьспорту України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.]. – Тернопіль: ТНТУ, 2013. – 120 с. – С. 46–47 (0,16 друк. арк.).

18. Шведа Н. Збір інформації для бенчмаркінгу: українські особливості / Н. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки» (Вінниця, 6–7 грудня 2012 р.). – т.1. – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. – 394 с. – С. 359–361 (0,15 друк. арк.).

19. Шведа Н. М. Бенчмаркінг як інноваційна технологія управління підприємством / Н. М. Шведа // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки» (Тернопіль, 21 березня 2012 р.). – Тернопіль: ТНТУ, 2012. – 92 с. – С. 74–75 (0,14 друк. арк.).

20. Шведа Н. М. Бенчмаркінг як технологія успіху в бізнесі / Н. М. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій», присвяченої 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю з дня народження Івана Пулюя, (Тернопіль, 19–21 травня 2010 р.). – Тернопіль, 2010. – 614 с. – С. 569 (0,07 друк. арк.).

21. Шведа Н. Проблеми застосування бенчмаркінгу в цукровій галузі України / Н. Шведа // Матеріали X наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 17–18 травня 2006 р.). – Тернопіль: ТДТУ, 2006. – 314 с. – С. 278 (0,08 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Шведа Н. М. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2015.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню науково-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вироблення і реалізації механізму формування системи управління підприємствами машинобудівної галузі України на засадах бенчмаркінгу.

У роботі уточнено поняття бенчмаркінгу, висвітлено його мету і завдання. Систематизовано різновиди бенчмаркінгу й запропоновано додаткову класифікаційну ознаку. Досліджено наявні моделі бенчмаркінгу.

Проаналізовано стан машинобудування України. Оцінено особливості використання бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах України. Обґрунтовано основні принципи бенчмаркінгу для системи управління машинобудівними підприємствами України.

Вдосконалено процес прийняття та реалізації поточних і стратегічних управлінських рішень на машинобудівних підприємствах України за допомогою бенчмаркінгу. Сформовано алгоритм та модель здійснення бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах. Запропоновано матрицю вибору методів подолання опору перецінам при бенчмаркінгу. Розроблено організаційне забезпечення бенчмаркінгу. Визначено критерії добору партнерів з бенчмаркінгу. Представлено методику оцінювання ефективності бенчмаркінгових проектів.

*Ключові слова:* система управління, бенчмаркінг, бенчмаркінговий проект, модель бенчмаркінгу, еталонне підприємство, робоча група бенчмаркінгу, предмет бенчмаркінгу.

## ANNOTATION

**Shveda N. M. Mechanical-engineering enterprise's management on the basis of benchmarking. – Manuscript.**

The thesis is submitted for the scientific degree of Candidate of Sciences (Economics), specialty 08.00.04 – “Economics and Management of Enterprises” – Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, 2015.

Dissertation is dedicated to developing the theoretical issues and applied recommendations concerning creation and implementation of the mechanism in the mechanical-engineering enterprise's management on the basis of benchmarking.

The meaning of the term “benchmarking” is broadened; its purpose and main tasks are described. Benchmarking types are systematized and an extra classification sign of benchmarking is offered.

The condition of mechanical-engineering industry in Ukraine is analyzed. The features of the benchmarking use at the mechanical-engineering enterprises in Ukraine are estimated. The main benchmarking principles of mechanical-engineering enterprises management are founded.

The current and strategic decisions making process at the mechanical-engineering enterprises in Ukraine is improved. The algorithm and benchmarking model at the mechanical-engineering enterprises are proposed. The matrix that helps to select the methods of overcoming resistance to change in benchmarking is offered. The organizational support for benchmarking is developed. The criteria for selection of benchmarking partners are indicated. The estimation method of benchmarking projects efficiency is presented.

*Key words:* management, benchmarking, benchmarking project, benchmarking model, business reference model, benchmarking working group, subject of benchmarking investigation.

## АННОТАЦИЯ

**Шведа Н. М. Формирование системы управления машиностроительными предприятиями в рамках бенчмаркинга. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя, Тернополь, 2015.

Диссертационная работа посвящена разработке научно-методических основ и практических рекомендаций по реализации механизма формирования системы управления предприятиями машиностроительной отрасли Украины в рамках бенчмаркинга.

Объектом диссертационного исследования выступает процесс внедрения бенчмаркинга как управленческой технологии на предприятиях машиностроительной отрасли.

Предметом исследования является совокупность теоретических, организационно-методических и практических аспектов формирования системы управления машиностроительными предприятиями в рамках бенчмаркинга.

В работе уточнено понятие бенчмаркинга, определена его роль в системе стратегического управления предприятием, освещены цели и основные задачи бенчмаркинга. Систематизированы виды бенчмаркинга и предложен дополнительный классификационный признак – «объект подражания», в соответствии с которым бенчмаркинг бывает трех видов: «бенчмаркинг покоя», «бенчмаркинг среднего уровня» и «бенчмаркинг лидера».

В диссертации исследованы имеющиеся модели бенчмаркинга и сделан вывод о необходимости разработки модели, которая будет учитывать особенности ведения бизнеса в Украине и специфику машиностроительных предприятий.

В работе проанализировано состояние машиностроения Украины и оценены особенности использования бенчмаркинга на предприятиях отрасли. С целью внедрения бенчмаркинга в деятельность машиностроительных предприятий Украины обоснованы его основные принципы, опираясь на которые можно использовать бенчмаркинг для совершенствования показателей, продуктов, бизнес-процессов и т. д. для повышения уровня конкурентоспособности предприятий.

В диссертационном исследовании предоставлены схемы процесса принятия и реализации оперативных и стратегических управленческих решений на машиностроительных предприятиях Украины, используя итоги бенчмаркинга. Это позволяет полностью изменить подход к принятию управленческих решений в связи с повышением их ориентации на лучшие результаты отрасли или на лучшие методы организации определенного бизнес-процесса.

Автором разработана модель процесса бенчмаркинга машиностроительных предприятиях, которая включает этапы: определение предмета бенчмаркинга, выбор субъектов для анализа, регламентация анализа деятельности, выбор методов анализа, выбор формы предоставления итогов анализа, планирование процесса бенчмаркинга, поиск информации, анализ полученной информации, адаптация полученных итогов, целенаправленное внедрение элементов улучшений в практику тестируемого предприятия и оценка эффективности бенчмаркинга. В предложенной модели подробно отражены как подготовительная часть бенчмаркинга, так и процесс его внедрения, учитывая особенности функционирования современных украинских машиностроительных предприятий.

Впервые представлена матрица выбора методов преодоления сопротивления переменам при бенчмаркинге, которая применяется как для предупреждения сопротивления до начала процесса улучшений, так и для преодоления уже имеющегося сопротивления при реализации бенчмаркинга. Предложенная модель

основывается на утверждении, что методы преодоления сопротивления изменениям при бенчмаркинге зависят от двух основных факторов: уровня вовлеченности персонала предприятия и силы сопротивления переменам, и позволяет уменьшить затраты ресурсов и времени при бенчмаркинга.

В процессе внедрения бенчмаркинга на машиностроительном предприятии предложено создавать рабочую команду, личный состав которой целесообразно определять в зависимости от предмета бенчмаркинга и при необходимости изменять во время реализации проекта. Важным аспектом организационной процедуры бенчмаркинга является разработка топ-менеджерами рекомендаций по его осуществлению, ознакомление с ними команды. Эти рекомендации являются руководством к действию для всех членов рабочей команды.

Для повышения эффективности процесса сбора информации при бенчмаркинге предложено создавать информационный отдел численностью не менее трех сотрудников, который будет заниматься сбором и обработкой необходимой информации, а также информационной безопасности при бенчмаркинге. Этот отдел должен подчиняться генеральному руководителю и обеспечивать связь со всеми подразделениями компании для оперативного получения необходимой информации. Информационный отдел вначале может быть введен в штатной аппарат как консультативный орган, а со временем стать вспомогательной службой в реорганизованной матричной структуре.

Процесс первичного отбора потенциальных бенчмаркинговых партнеров нужно осуществлять по следующим критериям: 1) успешность функционирования на рынке; 2) продолжительность функционирования на рынке; 3) темпы роста предприятия; 4) возможность получения информации. Разработанная схема отбора позволит выбрать не только лучших в отрасли партнеров, но и готовых поделиться информацией. Результатом первичного отбора должен стать перечень 2–3 компаний. Далее процесс выбора партнера предложено проводить уже непосредственно на предприятиях, где по критическим процессам окончательно определяют донора информации.

Для оценки эффективности бенчмаркинга определены основные критерии, которые включают показатели экономического, социального, потребительского и научного эффектов. Данные показатели могут использовать как для оценки плановой результативности бенчмаркинга, так и для подведения промежуточных и конечных итогов, что поможет оптимизировать процесс улучшения деятельности предприятия. Предложенная методика может быть уточнена с учетом характеристик экономических субъектов и специфики каждого отдельного проекта бенчмаркинга.

*Ключевые слова:* система управления, бенчмаркинг, бенчмаркинговый проект, модель бенчмаркинга, эталонное предприятие, рабочая группа бенчмаркинга, предмет бенчмаркинга.