

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

ЖИЛІНСЬКА О. І., ВОЛОШИНА В. Є.

УДК 658:339.137.22

## Жилінська О. І., Волошина В. Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу

Метою статті є узагальнення теоретичних і методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності на основі принципів бенчмаркінгу. Висвітлено питання можливості застосування бенчмаркінгу для вдосконалення діяльності підприємства, зокрема покращення процесу оцінювання його конкурентоспроможності. Розкрито сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства», зміст і еволюцію поняття «бенчмаркінг», принципи і методи його здійснення, взаємозв'язок з іншими інструментами вдосконалення діяльності, визначено структуру процесу бенчмаркінгу.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, конкурентоспроможність підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 19.

**Жилінська Оксана Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** zhylynska@ukr.net

**Волошина Вікторія Євгенівна** – аспірантка, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

УДК 658:339.137.22

UDC 658:339.137.22

## Жилинская О. И., Волошина В. Е. Теоретические аспекты оценивания конкурентоспособности предприятия на основе бенчмаркинга

Целью статьи является обобщение теоретических и методических подходов по оцениванию конкурентоспособности на основе принципов бенчмаркинга. Освещены вопросы возможности применения бенчмаркинга для совершенствования деятельности предприятия, в частности улучшение процесса оценивания его конкурентоспособности. Раскрыты сущность категории «конкурентоспособность предприятия», содержание и эволюция понятия «бенчмаркинг», принципы и методы его осуществления, взаимосвязи с другими инструментами совершенствования деятельности, определена структура процесса бенчмаркинга.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, конкурентоспособность предприятия, методы оценивания конкурентоспособности.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 19.

**Жилинская Оксана Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

**E-mail:** zhylynska@ukr.net

**Волошина Виктория Евгеньевна** – аспирантка, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

## Zhilinskaya O. I., Voloshina V. Ye. Theoretical Aspects of Enterprises' Competitiveness Evaluation on the Basis of Benchmarking

The purpose of thesis is to generalize theoretical and methodical approaches on evaluation of enterprises' competitiveness on the basis of benchmarking. The article covers the problems of using benchmarking for improvement of enterprises activity, in particular for improvement of competitiveness evaluation process. The author explains the essence of the terms «competitiveness» and «benchmarking», evolution of benchmarking, its principles and methods, interrelation with another improvement instruments; shows the structure of benchmarking process.

**Key words:** benchmarking, enterprises' competitiveness, enterprises' competitiveness evaluation methods.

**Pic.:** 2. **Bibl.:** 19.

**Zhilinskaya Oksana I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department, Department of Innovation and Investment Activity, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** zhylynska@ukr.net

**Voloshina Viktoriya Ye.** – Postgraduate Student, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

За умов динамічного розвитку ринкового середовища України та глобалізації світової економіки з подальшим посилення конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності. Кожне підприємство повинно максимально використовувати свої можливості для того, щоб залишатись конкурентоспроможним, отримуючи при цьому необхідний для існування та подальшого розвитку прибуток. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється постійним моніторингом позицій на ринку, дослідженням сильних і слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, здатністю пристосовуватись до ринкових змін. Відтак виникає питання управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки даний процес за існуючих

на ринку умов є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності, надають змогу виявити та мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на ринку.

Аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних дослідників даної проблеми свідчить про різноманітність та неоднозначність підходів до визначення сутності конкурентоспроможності. Значне місце даному напрямку на-

укових досліджень приділено у роботах таких зарубіжних і вітчизняних авторів, як Г. А. Азоев, А. В. Войчак, Р. А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, М. Портер, А. О. Старостіна, В. А. Павлова, В. Герасимчук, В. С. Уланчук, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, А. В. Баумгартен та ін. Вагомий внесок у розвиток концепції та методології бенчмаркінгу здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені, зокрема: Р. Кемп, М. Спендоліні, Р. Венетуччі, С. Кук, Г. Багієв, О. Михайлова, Н. Козак, А. Савицька, В. Сліпенький, А. Місюра, А. Ашуєв, Н. Хананова та ін.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребують подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію управління підприємства. Зокрема наявність різноманітних і неоднозначних підходів щодо тлумачення поняття конкурентоспроможності підприємства зумовлює проблему її оцінювання; проблемним залишається питання в частині вибору достовірного та доступного для використання методу оцінювання, а також систематизації всього різноманіття існуючих методів.

Необхідність використання сучасних технологій порівняння всіх аспектів функціонування підприємства для стратегічної орієнтації на кращі досягнення активізує необхідність комплексного викладу аналізу діяльності підприємств на засадах бенчмаркінгу.

Метою є узагальнення теоретичних та методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства (КСП) на основі принципів бенчмаркінгу.

**В**ирішення проблеми оцінювання КСП доцільно починати з визначення поняття «КСП». Надалі, спираючись на відповідне трактування цього поняття, варто сформувати ієрархічну структуру категорії «КСП». Згідно з трактуванням А. П. Градова КСП означає «порівняльну перевагу відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами [13, с. 20]. За Р. А. Фатхутдіновим конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами [16, с. 23].

Категорію «конкурентоспроможність товару» часто прирівнюють до категорії «КСП». Наприклад, Константинова І. В. дає таке визначення: «під КСП розуміється його реальна і потенційна здатність, в реальних умовах, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристикам більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів» [2, с. 249]. Проте конкурентоспроможність товару є необхідною, але не достатньою умовою КСП. Підприємство може виробляти конкурентоспроможну продукцію, але не бути конкурентоспроможним. Для того, щоб стати конкурентоспроможним, підприємству необхідно: забезпечити конкурентоспроможність продукції, що випускається для цільових сегментів ринку, а також підвищити конкурентний потенціал підприємства до рівня кращих виробників галузі. Цей показник характеризує здатність підприємства в сьогоденні і в майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари, що перевершують за якістю і ціною аналоги. Різноманіття показників, що характеризують конкурентний потенціал підприємства, можуть бути об'єднані в наступні групи: фінанси, виробництво, маркетинг, розвиток, система управління якістю, персонал, управління. У рамках цих груп для підприємств кожної галузі можуть бути обрані індивідуальні показники. Отже, КСП – це:

1) рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості та його окремих складових, що знаходить вираження в таких результируючих показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо;

2) можливість здійснення ефективної господарської діяльності й прибуткової її реалізації в умовах конкурентного ринку [12, с. 401];

3) інтегральна властивість суб'єкта ринкових відносин, яка відображає його здатність формувати та утримувати конкурентні переваги через нарощування та покращення внутрішніх потенціалів в умовах певного конкурентного ринку у конкретний момент часу.

КСП є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та потенціалів підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Їй притаманні такі ознаки: релевантність, відносність, динамічність, тобто конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку в релевантних межах.

**Щ**об оптимізувати власну діяльність і набути конкурентної переваги, необхідно вивчати інших, відбирати в процесі досліджень прийоми роботи з практики конкурентів, фірм-партнерів, тобто порівнювати своє підприємство з лідерами і вчитися методам підвищення рівня конкурентного потенціалу на основі отриманого досвіду. Суть даного підходу у світовій практиці бізнесу відображена в бенчмаркінгу. Нині бенчмаркінг стає важливим інструментом аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентних позицій підприємства, на основі яких приймаються стратегічні управлінські рішення.

Бенчмаркінг (від англ. *benchmark* – «початок відліку») – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації загалом та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Уперше даний термін з'явився у 1972 р., його застосували в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (США). В Японії бенчмаркінг співвідноситься за змістом з японським словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого стати ще краще» [1, с. 65].

У своєму розвитку бенчмаркінг пройшов п'ять «поколінь». Від інтерпретування бенчмаркінгу як реінжинірингу чи ретроспективного аналізу продукту до бенчмаркінгу конкурентоспроможності та процесу (відповідно друге та третє покоління), стратегічного (четверте покоління) та зрештою глобального (п'яте покоління)

бенчмаркінгу. Сучасне трактування бенчмаркінгу – це «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» [8, с. 17]. Нині він розглядається як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури та національних особливостей процесів організації виробництва.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, водночас він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу. Бенчмаркінг також часто пов'язують з поняттями «конкурентна розвідка» й «промислове шпигунство», важливо також зазначити, що ці поняття істотно відрізняються. Бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду на відкритих і добровільних умовах, на відміну від не завжди етичних методів промислового шпонажу та розвідки.

**П**роцес оцінювання КСП є складним і багатетапним. Він містить підготовку, визначення складу факторів, які впливають на конкурентоспроможність, збір інформації та розрахунок значень показників, визначення рівня впливу кожного фактора, а також аналіз результатів і визначення шляхів підвищення рівня КСП. Грегорі Ватсон виділяє наступні принципи концепції бенчмаркінгу як взаємність, аналогія, вимірюваність та достовірність [12, с. 390]. Задля оптимізації процесу оцінювання зазначені принципи необхідно доповнити базовими принципами оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема це принципи:

- ✦ *системності* – основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть слугувати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
- ✦ *динамічності* – надає змогу прогнозування конкурентних позицій та розробки на цій основі ефективних управлінських рішень;
- ✦ *оптимальності* – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рі-

вень КСП, а також ступінь ефективності його досягнення, тому вкрай необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням і прямих витрат, і потенційних.

- ✦ *взаємозв'язку й взаємообумовленості* – показники оцінювання конкурентоспроможності (фінансові та нефінансові) повинні визначатися у контексті загальної концепції компанії та її стратегії.

Алгоритм еталонного зіставлення не має жорсткої регламентації. Кількість етапів бенчмаркінгу, наприклад, у компанії ІВМ дорівнює 15. Найбільш узагальнено ці етапи можна звести до таких (рис. 1).

**Етап 1 – 2.** Визначення, стосовно чого і до кого проводити бенчмаркінг. Самоаналіз і визначення напрямків, що потребують дослідження є важливою складовою для майбутнього об'єктивного та ефективного аналізу.

**Етап 3.** Проведення дослідження шляхом збору необхідних даних та інформації, розгляд кращих методів організації виробничих процесів.

**Етап 4.** Дослідження розбіжностей між реальними й еталонними показниками, планування майбутнього рівня ефективності.

**Етап 5.** Доведення результатів до відома тих, хто повинен мати дану інформацію, формулювання нових цілей. Важливим моментом є одержання ухвали, у разі потреби – перегляду цілей щодо ефективності.

**Етап 6.** Початок дій і здійснення моніторингу прогресу, перегляд контрольних крапок бенчмаркінгу мірою необхідності.

**Етап 7.** Аналіз здійснених поліпшень, проведення оцінки бенчмаркінгу як діючого процесу. Даються відповіді на запитання: «Чи інтегровано практику в процес діяльності фірми?», «Чи досягнуто позиції лідера в даній сфері?».

Процес оцінювання конкурентоспроможності – організована сукупність елементів і процедур, що розглядається в динаміці, будучи спрямованою на практичну реалізацію розробленого методу оцінювання. Оцінювання КСП передбачає виконання двох основних етапів:

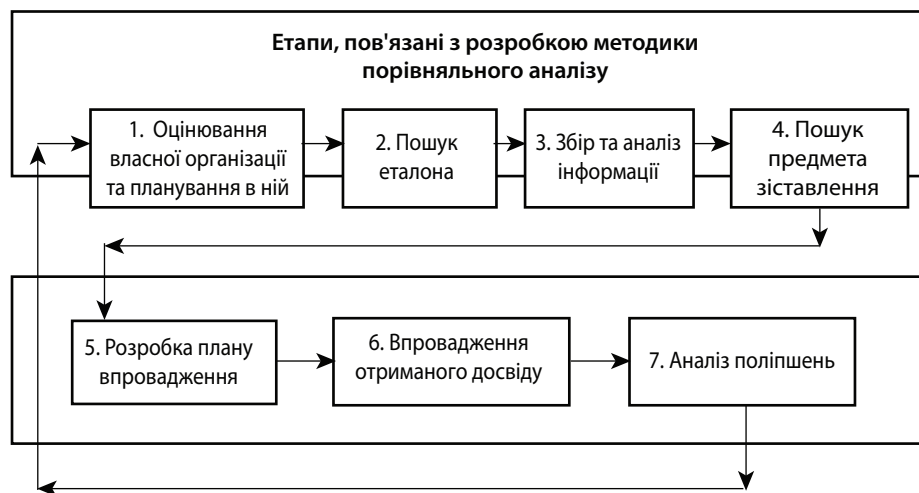


Рис. 1. Етапи бенчмаркінгового аналізу на підприємстві\*

\* Розроблено автором на основі даних [9; 11; 12; 19].

формування інформаційного забезпечення оцінювання та власне процедури оцінювання. При цьому, якщо оцінювання КСП доцільно проводити періодично, то виконання першого етапу має бути відбуватися безперервним. Реалізація цього процесу забезпечує одержання результатів оцінювання КСП, надає змогу визначити сфери зосередження конкурентних переваг і сфери, що вимагають концентрації зусиль управлінського персоналу для ефективного розвитку підприємства.

**І**нформаційна система вимагає точності вимірювань параметрів і високої надійності обробки даних. На неї накладаються порівняно жорсткі обмеження, що диктуються характером технологічних процесів, законодавчими положеннями, встановленими формами документації і документообігу на підприємстві. Створення інформаційного забезпечення управління КСП повинне вирішуватися комплексно, з урахуванням таких аспектів: організаційного (принципи організації інформаційної системи та взаємодії її елементів), технологічного (методи обробки інформації та технологія реалізації цих методів), технічного (можливості обчислювальних засобів та організаційної техніки). У системі на основі вищеприписаних процесів організовується безперервний моніторинг вихідної інформації, коли інформація аналізується, узагальнюється й оцінюється на різних етапах свого життєвого циклу.

Головним принципом інформаційної системи є її інтегрованість, яка надає можливість обміну даними між структурними підрозділами і подібними інформа-

ційними системами. Характер подачі інформації про стан конкурентного потенціалу є багаторівневим і багатостороннім, оскільки й одиничні, і групові показники всебічно характеризують певну сферу діяльності підприємства. Для формування ефективної інформаційної системи важливим є вибір показників, за якими відбувається накопичення інформації та їх узгодження зі стратегічними цілями підприємства.

У процесі оцінювання КСП одним з найбільш проблемних аспектів є вибір методів оцінювання. Єдиноприйнятого підходу до вибору методу оцінювання не існує та об'єктивно існувати не може. Відсутність ефективних методів оцінювання, що дають змогу кількісно охарактеризувати конкурентне становище підприємства, утруднює процес використання цієї важливої характеристики при ухваленні рішень у процесі управління підприємством. На основі аналізу наукових праць [3; 4; 7; 12; 15; 16; 17] у сфері оцінювання КСП всю сукупність методів оцінювання можна об'єднати у групи (рис. 2).

Традиційна система управління ґрунтується переважно на фінансових оцінних методиках (система контролінгу) і зазвичай передбачає використання моделі повернення інвестицій, розробленої на початку ХХ ст. фірмою «Du Pont». Ця модель добре працює, коли охоплюється більшість складових створення вартості підприємством. Під час збільшення інвестування капіталу в інформаційні технології, у вдосконалення характеристик і взаємозв'язків, які не можуть оцінюватися в традиційній фінансовій моделі, така система стає дедалі менш ефективною.



Рис. 2. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства\*

\* Розроблено автором на основі даних [3; 4; 7; 12; 15; 16; 17].

У реальній економіці значна увага приділяється якісним методам оцінювання КСП, які мають низький ступінь фінансово-математичної формалізації, їх вирізняє трудомісткість реалізації і дискретність оцінки. Зазначені методи не дають можливості використовувати оцінку КСП при аналізі і визначенні напрямку посилення конкурентних позицій підприємства. Отже, базування методики оцінювання ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації. Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників (BSC), яка дістала назву «збалансована» внаслідок комплексного підходу до оцінювання як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання [12, с. 398]. Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

У збалансованій системі варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників мають бути узгоджені між собою, оскільки для одержання перших (наприклад, підвищення чистого прибутку від реалізації продукції – фінансова проекція) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти більшої лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшити кількість клієнтів, що залучаються, – маркетингова проекція). Відтак трансформується місія і загальна стратегія організації у систему взаємопов'язаних показників.

Методологічною основою для використання показників ефективності для вимірювання КСП є положення, що на конкурентному просторі більш ефективна продуктивна фірма зможе витіснити з ринку інших конкурентів, забезпечивши доступні для споживача ціни. Основною перевагою оцінювання ефективності компанії з допомогою BSC є аналіз всіх параметрів діяльності компанії. Для збалансування даної системи оцінювання ефективності діяльності підприємства поєднаємо його з аналізом на засадах бенчмаркінгу. Отже, збалансована система показників надасть можливість керівникам отримати набір взаємопов'язаних фінансових і технічних показників ефективності роботи організації та вертикального розгляду стратегічного управління та здійснення оцінювання з його урахуванням, а бенчмаркінговий аналіз КСП забезпечить поглиблення через:

- 1) усвідомлення та аналіз деталей власних бізнес-процесів;
- 2) аналіз бізнес-процесів інших компаній;
- 3) порівняння результатів з результатами аналізованих фірм;
- 4) введення якісних і кількісних змін для переборення відриву.

Для того, щоб повністю використовувати всі переваги даної методики оцінювання, необхідно інтегрувати її в систему менеджменту. Задля розробки показників оцінювання діяльності компанії та поєднання їх з подальшим аналізом конкурентоспроможності цієї компанії, необхідно, у першу чергу оцінити стратегію. Показники оцінювання КСП повинні конкретизувати зміст цілей, бути обумовлені стратегією компанії. Якщо обрані показники не дають змогу цього зробити – їх необхідно переглянути. При цьому також перевіряється правильність розуміння мети всіма учасниками команди.

Отже, бенчмаркінговий аналіз має бути систематичним процесом, результати якого повинні враховуватися при прийнятті управлінських рішень та формуванні стратегії підприємства.

## ВИСНОВКИ

Бенчмаркінг, як інструмент міжфірмового порівняння, об'єктивно та комплексно оцінює динаміку розвитку організації в контексті розвитку ринку; сприяє визначенню перспектив розвитку організації, формуванню стратегічних орієнтирів, створенню незаперечних конкурентних переваг на ринку та є важливою складовою стратегічного аналізу. Результати бенчмаркінгу на підприємстві – це не просто окремі поліпшені процеси, показники, характеристики виробництва та менеджменту, це постійний продуманий вибір і формування діяльності, яка забезпечує унікальну природу створюваної цінності, як продукції, так і підприємства.

Потенціал цього інструменту необхідно і можливо реалізувати, поступово вводячи бенчмаркінг в арсенал менеджерів, навчаючи їх методиці проведення еталонного зіставлення, створюючи відповідну інфраструктуру для бенчмаркінгу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Багиев Г. Л. Бенчмаркинг как функция и инструмент предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, И. А. Аренов, Ю. Н. Соловьева // Междунар. науч. конф. «Маркетинг и культура предпринимательства : Тезисы докладов. – СПб. : СПбУЭФ, 1996. – Ч. 1. – С. 65 – 69.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 718 с.
3. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – № 25. – С. 23 – 31.
4. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4 (48). – С. 72 – 85.
5. Жилінська О. Бенчмаркінг у системі розвитку підприємств / О. Жилінська, С. Нечушкіна // Стратегія економічного розвитку України : Наук. зб. – Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 221 – 227.
6. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Жилінська, С. М. Нечушкіна // Проблемы развития внешнеэкономиче-

ских связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк, 2004. – С. 482 – 489.

**7. Клименко С. М.** Управление конкурентоспособностью предприятия : навч. посібн. / С. М. Клименко, Д. О. Барабас, Т. В. Омеляненко, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : Видво КНЕУ, 2006. – 527 с.

**8. Козак Н.** Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Н. Козак // Рынок капитала. – 2000. – № 1-2. – С. 17 – 21.

**9. Леоненко Е. И.** Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности деятельности кооперативных организаций : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг; маркетинг)» / Е. И. Леоненко. – Новосибирск, 2007. – 18 с.

**10. Маслов Д. В.** Бенчмаркинг: лучшее перенимаем у других / Д. В. Маслов // Управление качеством. – 2005. – № 11. – С. 57 – 59.

**11. Михайлова Е. А.** Бенчмаркинг / Е. А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.

**12.** Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.

**13. Сіваченко І. Ю.** Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / І. Ю. Сіваченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 186 с.

**14. Фасхiev X. A.** Как оценить конкурентоспособность предприятия? / X. A. Фасхiev, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53 – 68.

**15. Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

**16. Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.

**17. Ahmed P. K.** Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / P. K. Ahmed, M. Rafiq // Benchmarking for Quality Management and Technology. – 1988. – Vol. 5. – № 3. – Pp. 225 – 242.

**18. Arash Shahin.** Strategic Management, Benchmarking and Balanced Score Card (BSC): An Integrated Methodology / Arash Shahin, Mohamed Zairi // International Journal of Applied Strategic Management. – 2010 : Vol. 2, № 2. – 10 p.

**19. Camp R.** Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. Camp // American Society of Quality Control. – 1993. – 299 p.

УДК 658.01

## АВТОМАТИЧНІ СТАБІЛІЗАТОРИ ВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМСТВА

КОПОСОВ Г. О., ШЕЛУХІН П. Г.

УДК 658.01

**Копосов Г. О., Шелухин П. Г. Автоматичні стабілізатори виробничої сфери підприємства**

Розглянуто проблеми управління підприємством в умовах невизначеності. Визначено концепцію системи гештальтів та автоматичних стабілізаторів. Зазначено принципи та алгоритм застосування автоматичних стабілізаторів у системі гештальтів. Надано основні типові проблеми виробничої сфери підприємства. Проаналізовано ланцюговий дестабілізуючий вплив кожної типової проблеми на підприємство. Наведено логічну схему та алгоритм дії автоматичних стабілізаторів у системі гештальтів для вирішення виробничих проблем підприємства.

**Ключові слова:** автоматичні стабілізатори, система гештальтів, інтегральний показник, умови невизначеності, ефективність виробництва.  
Рис.: 2. Бібл.: 5.

**Копосов Геннадій Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)  
**E-mail:** koposovga@mail.ru

**Шелухин Павло Григорович** – аспірант, кафедра економіки і підприємництва, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)  
**E-mail:** pavel88@ukr.net

УДК 658.01

**Копосов Г. А., Шелухин П. Г. Автоматические стабилизаторы производственной сферы предприятия**

Рассмотрены проблемы управления предприятием в условиях неопределенности. Определена концепция системы гештальтов и автоматических стабилизаторов. Указаны принципы и алгоритм применения автоматических стабилизаторов в системе гештальтов. Даны основные типичные проблемы производственной сферы предприятия. Проанализировано цепное дестабилизирующее влияние каждой типичной проблемы на предприятие. Продемонстрирована логическая схема и алгоритм действия автоматических стабилизаторов в системе гештальтов для решения типичных проблем предприятия.

**Ключевые слова:** автоматические стабилизаторы, система гештальтов, интегральный показатель, условия неопределенности, эффективность производства.  
Рис.: 2. Библ.: 5.

**Копосов Геннадий Александрович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и предпринимательства, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)  
**E-mail:** koposovga@mail.ru

**Шелухин Павел Григорьевич** – аспирант, кафедра экономики и предпринимательства, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)  
**E-mail:** pavel88@ukr.net

UDC 658.01

**Koposov G. A., Shelukhin P. G. The Automatic Stabilizers of the Enterprise Production Scope**

The problems of enterprise management under condition of uncertainty are considered. The concept of the gestalt system and automatic stabilizers is determined. The principles and algorithm of the applying automatic stabilizers in the gestalt system are noted. The main typical problems of the enterprise production scope are given. The chain destabilized effect on the enterprise from each typical problem is analyzed. The logical scheme and algorithm of the automatic stabilizers activity in the gestalt system for the solving typical problems of the enterprise is demonstrated.

**Key words:** automatic stabilizers, gestalt system, integral indicator, condition of uncertainty, efficiency.  
**Pic.:** 2. **Bibl.:** 5.

**Koposov Gennadiy A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Business, Kherson National Technical University (Beryslavskoe shose, 24, Kherson, 73008, Ukraine)  
**E-mail:** koposovga@mail.ru

**Shelukhin Pavel G.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Business, Kherson National Technical University (Beryslavskoe shose, 24, Kherson, 73008, Ukraine)  
**E-mail:** pavel88@ukr.net