

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

САВЧУК НАСТЯ ПАВЛІВНА

УДК 65.011.4:663.25

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Спеціальність: 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Галузь знань: 07 Управління і адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня: доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н. П. Савчук

Науковий керівник:
Щербак Валерія Геннадіївна,
доктор економічних наук, професор

КИЇВ – 2020

АНОТАЦІЯ

Савчук Н. П. Ефективне управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2020.

В дисертації наведено результати комплексного дослідження щодо ефективного управління малими та середніми підприємствами України на засадах бенчмаркінгу.

Обґрунтовано доцільність формування наукового підходу до вдосконалення теорії та практики ефективного управління малим та середнім бізнесом в Україні з використанням сучасного інструментарію, який дав змогу зайняти найкращі конкурентні позиції вітчизняним підприємствам не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринках.

На підставі проведеного аналізу висвітлення в науковій літературі проблем щодо вибору найбільш доцільних методів та інструментів ефективного управління підприємствами узагальнено та систематизовано сутність процесу ефективного управління розвитком підприємства на засадах бенчмаркінгу. У роботі набуло подальшого розвитку використання в управлінській практиці малими та середніми підприємствами основних принципів бенчмаркінгу: унікальності; гнучкості; результативності; універсальності та постійності для підтримки довготривалих конкурентних переваг та унікальних компетенцій, створення товарів і послуг, які задовольняють не тільки реальні, але й перспективні потреби, та рівнятимуться на світові стандарти.

Відтак в роботі розкрито гносеологічну і онтологічну сутності категорії "ефективне управління розвитком підприємства", визначено еволюцію основних моделей ефективного управління бізнес-процесами на засадах подвійного максімуму, де подвійність максимізації проявляється у використанні потенціалу та

отриманні прибутку (доходів), а подвійність мінімізації – у зниженні витрат ресурсів та забрудненні навколишнього середовища.

Сформовано методичний підхід до ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу. Визначено нову ділову стратегію управління розвитком підприємств, сутність якої полягає у виявленні потенційних точок росту для визначення пріоритетності вдосконалення окремих бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

В роботі розкрито складові системи діагностики функціонування малих та середніх підприємств в конкурентних умовах. Розглянуто і удосконалено основні компоненти послідовності визначення наявних конкурентних переваг конкретного підприємства, які базуються на синергетичній структурно-динамічній триєдності інструментарію матричного методу позиціювання на цільових ринках, регресійно-кореляційного аналізу виявлення резервів підвищення ефективності діяльності та бенчмаркінгу здатності підприємства адаптуватись до кон'юнктурних змін.

Виявлено можливості підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу в результаті проведення бенчмаркінгу. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств. На підставі проведеного аналізу удосконалено алгоритм проведення бенчмаркінгу з використанням моделі «колесо бенчмаркінгу», який базується на проведенні моніторингу основних індикаторів оцінювання та забезпечує безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності діяльності підприємств.

Автором вперше сформовано та обґрунтовано основні компоненти до трикритеріальної оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства на основі здійснення варіативного бенчмаркінгу, де в залежності від локалізації "вузьких місць" відбувається вибір доцільного виду бенчмаркінгу, який в найбільшій мірі відповідає бізнес-ситуації: функціонального і міжнародного бенчмаркінгу – для прискорення розвитку різних галузей промисловості; регіонального – для підвищення рівня інноваційного розвитку ефективних підприємств регіону;

галузевого – для підтягування до цього рівня інших, менш ефективних підприємств певного сегменту ринку.

В роботі розкрито механізм функціонально–організаційного застосування бенчмаркінгу для ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств в якості сукупностей регуляторних та інтерактивних варіативних заходів збалансованого висхідного розвитку підприємства як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках.

У роботі набули подальшого розвитку базовий набір інструментального арсеналу бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств та забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності їх діяльності.

Вперше аргументовано та оцінено результативність заходів ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу з використанням інтегрованості загальної системи управління діяльністю малих та середніх підприємств; комплексності формування управлінських рішень; високого динамізму управління; багатоваріантності підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованості на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Ключові слова: *малий та середній бізнес, бенчмаркінг, організаційно-економічний механізм, ефективне управління, варіативний бенчмаркінг, розвиток, колесо бенчмаркінгу.*

SUMMARY

Savchuk N. P. Effective management of small and medium business development on the basis of benchmarking. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2020.

The dissertation presents the results of a comprehensive study on the effective management of small and medium enterprises in Ukraine on the basis of benchmarking.

The expediency of forming a scientific approach to improving the theory and practice of effective management of small and medium business in Ukraine using modern tools that allowed to take the best competitive position of domestic enterprises not only in domestic but also in world markets.

Based on the analysis of the coverage in the scientific literature of problems in choosing the most appropriate methods and tools for effective enterprise management, the essence of the process of effective management of enterprise development on the basis of benchmarking is generalized and systematized. The work further developed the use in management practice of small and medium enterprises of the basic principles of benchmarking: uniqueness; flexibility; effectiveness; universality and consistency to maintain long-term competitive advantages and unique competencies, the creation of goods and services that meet not only real but also future needs, and will be equal to world standards.

Therefore, the epistemological and ontological essence of the category "effective management of enterprise development" is revealed in the work, the evolution of basic models of effective business process management on the basis of double maxi-min is determined, where double maximization is manifested in use of potential and profit in reducing resource costs and environmental pollution.

The methodical approach to effective management of development of small and average enterprises on the basis of benchmarking is formed. A new business strategy for enterprise development management has been identified, the essence of which is to identify potential growth points for determining the priority of improving individual business processes and increasing the competitiveness of business.

The components of diagnostics of functioning of small and medium enterprises in competitive conditions are revealed in the work. The main components of the sequence of determining the existing competitive advantages of a particular enterprise, which are based on synergetic structural-dynamic trinity of the matrix method of positioning in target markets, regression-correlation analysis to identify reserves to improve efficiency and benchmarking the ability of enterprises to adapt to changes.

Possibilities for improving the efficiency of small and medium business development management as a result of benchmarking have been identified. The expediency of using benchmarking tools to increase the efficiency of small and medium enterprises is substantiated. Based on the analysis, the benchmarking algorithm was improved using the benchmarking wheel model, which is based on monitoring the main evaluation indicators and ensures the continuity and stability of the process of improving the efficiency of enterprises.

The author for the first time formed and substantiated the main components to the three-criterion assessment of the efficiency of business processes based on the implementation of variable benchmarking, where depending on the location of "bottlenecks" is the choice of appropriate type of benchmarking, to accelerate the development of various industries; regional - to increase the level of innovative development of efficient enterprises in the region; industry - to attract to this level of other, less efficient companies in a particular market segment.

The mechanism of functional-organizational application of benchmarking for effective management of development of small and medium enterprises as a set of regulatory and interactive variable measures of balanced upward development of the enterprise in both foreign and domestic markets is revealed in the work.

The basic set of benchmarking tool arsenal was further developed in the work to strengthen the competitive position of improving the efficiency of small and medium enterprises and ensuring the continuity and sustainability of the process of improving the efficiency of their activities.

For the first time the effectiveness of measures of effective management of small and medium business development on the basis of benchmarking with the use of the integration of the general system of management of small and medium enterprises was argued and evaluated; complexity of formation of managerial decisions; high management dynamism; multivariate approaches to the development of individual management decisions; focus on strategic goals of enterprise development.

Key words: small and medium business, benchmarking, organizational and economic mechanism, effective management, variable benchmarking, development, benchmarking wheel.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Shcherbak V., Savchuk N. Formation of adaptive infrastructure of small and medium-sized enterprises support for vulnerable social groups (Формування адаптивної інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва соціально-вразливих верств населення). *Management*. Issue 1 (27), 2018. – С.18–31. DOI: 10.30857/2415-3206.2018.1.2

2. Savchuk N. Forming and realization of territorial entrepreneurial potential in the conditions of the macroeconomic environment deterioration (Формування та реалізація територіального підприємницького потенціалу в умовах погіршення макроекономічної кон'юнктури). *Management*. Issue 2 (28), 2018. – С.19–32. DOI: 10.30857/2415-3206.2018.2.2

3. Savchuk N. Assessment of cluster textile entrepreneurship efficiency (Оцінка ефективності кластерного текстильного підприємництва). *Management*. Issue 1 (29), 2019. – С.62–76. DOI: 10.30857/2415-3206.2019.1.5

4. Савчук Н. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу (Challenges and development trends in building entrepreneurial capacity of small and medium-sized business entities). *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки» / Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 5(127)2018:62–72. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.5.6>

5. Shcherbak V.; Ganushchak-Yefimenko L.; Nifatova O.; Dudko P.; Savchuk N.; Solonenchuk I. Application of international energy efficiency standards for energy auditing in a University buildings. (2019). *Global Journal of Environmental Science and Management*. Volume 5, Issue 4, Autumn 2019, Pages 501-514. <http://dx.doi.org/10.22034/GJESM.2019.04.09>

6. Савчук Н. П. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малих підприємств. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 6(141)2019:62–72. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.5.6>

7. Савчук Н. П. Обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 1(143)2020:62–72. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.5.6>

які засвідчують апробацію матеріалів конференції:

8. Shcherbak V., Savchuk N. Effective management of small and medium business on the basis of benchmarking // PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE. PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE. Abstracts of XX th International Scientific and Practical Conference. Athens, Greece 2020. pp. 89-91. Available at: DOI: [10.46299/ISG.2020.XX](https://doi.org/10.46299/ISG.2020.XX) URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/06/XX-Conference-08-09-Athens-Greece-book.pdf>

9. Shcherbak V., Savchuk N. Increasing the efficiency of small and medium-sized businesses with benchmarking tools. Abstracts of the X-th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Vancouver, Canada. 2020. Pp. 178-184. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/DYNAMICS-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-WORLD-SCIENCE_10-12.06.20.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	20
1.1. Теоретичні аспекти та сутність процесу ефективного управління малими та середніми підприємствами	20
1.2. Становлення та розвиток поглядів на процес ефективного управління малим та середнім бізнесом на засадах бенчмаркінгу	34
1.3. Методичні підходи та моделі ефективного управління малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу	55
Висновки до розділу 1	86
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	90
2.1. Проблеми та перспективи розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу	90
2.2. Обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємств малого та середнього бізнесу	101
2.3. Підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств в результаті використання бенчмаркінгу	118
Висновки до розділу 2	136
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	139
3.1. Функціонально–організаційне застосування бенчмаркінгу в управлінні розвитком малого та середнього бізнесу	139
3.2. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу	155
3.3. Оцінка заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу	168
Висновки до розділу 3	184
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	191
ДОДАТКИ	209

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах функціонування національної економіки важливою характерною рисою існування малого та середнього бізнесу України є висока мінливість і непередбачуваність бізнес-процесів. Забезпечення ефективності бізнес-процесів – є одним із важелів створення гнучкої системи адаптації до сучасних швидкоплинних кон'юнктурних змін. Ефективне управління інтегровано в усі аспекти менеджменту та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності підприємств. Така інтегрованість дозволяє досягати найкращих результатів завдяки синергетичному об'єднанню різних аспектів бізнес-процесів: стратегічного та операційного менеджменту, управління персоналом, планування, аналізу, обліку та контролю, відповідних методів, моделей, системи підтримки прийняття управлінських рішень тощо. Забезпечення стійкого зростання ефективності діяльності підприємства можливо лише за умов використання новітніх управлінських технологій, одним із яких є інструментарій бенчмаркінгу.

Актуальність використання бенчмаркінгу, як сучасної концепції, в системі ефективного управління малими та середніми підприємствами обумовлена необхідністю витримувати високий рівень конкуренції як на вітчизняному, так і на світовому ринках, що передбачає постійне вдосконалення продукції, бізнес-процесів і стратегії для зміцнення конкурентоспроможності. Бізнес-суб'єктам для підтримки довготривалих конкурентних переваг та унікальних компетенцій 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 та тактичні рішення визначають успіхи та невдачі в діяльності підприємств.

На вітчизняних малих та середніх підприємствах впровадження бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків

між бізнес-одинацями, а на світовому ринку – низьким рівнем інформаційного обміну між суб'єктами міжнародного та вітчизняного бізнес-середовища. Це потребує вивчення можливостей бенчмаркінгу як інструменту, який дозволяє ефективно управляти розвитком підприємств, підвищувати їх конкурентоспроможність з метою зайняття кращої конкурентної позиції на ринку.

В економічній та управлінській літературі проблема вибору найбільш доцільних методів та інструментів ефективного управління підприємствами досі залишається дискусійною. Її окремі аспекти розглядали в своїх працях вітчизняні та іноземні автори, а саме: А. Андибур, В. Андрійчук, Р. Біловол, Н. Брюховецька, В. Гетьманський, Т. Говорушко, А. Гончарук, В. Інговатова, З. Коваль, М. Колісник, А. Куценко, І. Маркіна, Л. Шишмарьова, В. Щербак та ін. Економічні проблеми ефективності діяльності малих та середніх підприємств розглядалися вченими Ю. Вітковським, О. Васьків, Л.Ганущак-Єфіменко, І. Гончаренко, І. Гнатенко, А. Гречан, І. Грищенко, Т. Ізовіт, П. Пузирьова, І. Мягких. Значний внесок в розвиток теорії організаційно-економічних механізмів управління на мікрорівні зробили: Н. Басюркіна, Н. Мігай, М. Рогоза, Н. Савенко, К. Салига, Г. Чехович, О. Яроцький, В. Стадник та ін. Окремі положення й аспекти бенчмаркінгу та можливостей його використання як інструментарію в управлінні ефективністю діяльності підприємств розглядають такі вчені як: Г. Багієв, Ю. Соловійова, Л. Балабанова, В. Слипенький, Д. Барабась, С. Владимиров, Р. Кемп, О. Колодізев, О. Ніфатова, Р. Рейдер та інші.

Аналіз ступеню дослідження проблеми доводить, що бенчмаркінг в науковій літературі розглядається відповідно до умов функціонування підприємств розвинутих країн, не пропонуючи методи його використання в сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств. Саме тому їх наукові здобутки не завжди можна застосувати до умов сучасної України. До того ж, досі у роботах вітчизняних науковців невирішеним залишається коло питань щодо формування системи ефективного управління малими та середніми підприємствами за допомогою новітніх інноваційних інструментів, у т. ч.

інструментарію бенчмаркінгу. Тому виникає доцільність формування науково обґрунтованого підходу до вдосконалення теорії та практики ефективного управління малим та середнім бізнесом в Україні з використанням такого сучасного інструментарію, який би дав змогу зайняти найкращі конкурентні позиції вітчизняним підприємствам не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринках, що й обумовило вибір теми, мети й завдань дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами: Інноваційна платформа бізнес-освіти на основі кластерного підприємництва для демобілізованих воїнів та переселенців із зони АТО» (№ державної реєстрації 0117U000610) (автором здійснено наукове узагальнення підходів, напрямів та механізмів інноваційного забезпечення ефективного управління бізнес-процесами малих підприємств, створених соціально уразливими верствами населення); міжнародного спільного Українсько-Литовського науково-дослідного проєкту «Українська освітня платформа (для демобілізованих солдатів АТО) – навчальна дорожня карта «Крок до підприємництва» (автором обґрунтовано підходи до моделювання системи бізнес-діяльності малих підприємств на засадах бенчмаркінгу).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних основ, методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо ефективного управління малими та середніми підприємствами України на засадах бенчмаркінгу. Відповідно до мети роботи визначені такі взаємопов'язані науково-практичні завдання:

– розвинути понятійно-термінологічний апарат щодо уточнення й трактування змісту ефективного управління малими та середніми підприємствами;

– систематизувати та узагальнити сутність процесу ефективного управління малими та середніми підприємствами на засадах бенчмаркінгу;

- запропонувати методичний підхід до ефективного управління малими та середніми підприємствами на засадах бенчмаркінгу;
- провести діагностику підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу;
- обґрунтувати доцільність використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємств малого та середнього бізнесу;
- оцінити можливості підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств в результаті використання бенчмаркінгу;
- запропонувати механізм функціонально–організаційного застосування бенчмаркінгу в управлінні розвитком малого та середнього бізнесу;
- розробити методичні підходи та сформулювати практичні рекомендації щодо використання інструментального арсеналу бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу;
- оцінити результативність заходів підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження є процес ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, принципів, методів та інструментів забезпечення процесу ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є класичні та сучасні економічні теорії, праці провідних вчених. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, сучасних теорій менеджменту, маркетингу та фінансів. Конкретні наукові результати одержано з використанням загальних та спеціальних методів дослідження процесів і явищ в їх взаємозв'язку й розвитку, а саме: діалектичного методу, методу індукції й дедукції, структурно-логічного та семантичного аналізу (для уточнення й упорядкування термінології категоріально-понятійного апарату ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу, для удосконалення механізму ефективного управління); методу порівняльного

аналізу (для виявлення сфер застосування зарубіжних концепцій ефективного управління розвитком підприємств з виділенням їх переваг та недоліків); системного аналізу та методу графів (для систематизації чинників, що впливають на формування і функціонування ефективного управління розвитком з виокремленням серед них ключових); рядів динаміки, відносних та середніх величин, графічних прийомів (для оцінки результатів діяльності малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу та виявлення економічних передумов впровадження заходів із підвищення ефективності управління); методу факторного аналізу (для обґрунтування системи ключових результативних показників за видами діяльності, бізнес-сегментами, центрами відповідальності тощо); опитування, методу експертних оцінок, структурно-логічного аналізу (для відбору показників до корпоративної й особистісної збалансованих систем показників підприємства, виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між ними); графічного моделювання, експериментального методу (при апробації запропонованих у дисертації теоретичних і методичних положень).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, монографії вітчизняних та зарубіжних учених, фахова література, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, статистичні дані Державного служби статистики України, фінансова та статистична звітність малих та середніх текстильних підприємств, а також матеріали, зібрані автором у процесі спеціально організованих спостережень і опитувань.

Наукова новизна одержаних результатів.

вперше:

– сформульовано основні компоненти до трикритеріальної оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства на основі здійснення варіативного бенчмаркінгу, де в залежності від локалізації "вузьких місць" відбувається вибір доцільного виду бенчмаркінгу, який в найбільшій мірі відповідає бізнес-ситуації: функціонального і міжнародного бенчмаркінгу – для прискорення розвитку різних галузей економіки; регіонального – для підвищення рівня інноваційного

розвитку ефективних малих та середніх підприємств регіону; галузевого – для підтягування до цього рівня інших, менш ефективних підприємств певного сегменту ринку;

удосконалено:

– методичний підхід до ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу, який, на відміну від існуючих, представляє собою нову ділову стратегію підприємства, засновану на співпраці та взаємодії з іншими суб'єктами ринку з метою взаємовигідного партнерського обміну інформацією для вдосконалення окремих бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу;

– методичні підходи та практичні рекомендації щодо використання інструментального арсеналу бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малих та середніх підприємств, які представляють собою здійснення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу; систему мотивації та управління персоналом; оцінку та контроль ефективності підприємства, а також вибір і використання сучасних методів аналізу ефективності, де кожна з цих складових у дії призводить до поліпшення різних аспектів діяльності підприємства (бізнес-процесів, роботи підрозділів тощо), забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності діяльності підприємства;

– механізм функціонально–організаційного застосування бенчмаркінгу до ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств, в основі якого лежить варіативний бенчмаркінг ефективності, відмінністю якого є можливість використання внутрішнього, конкурентного, міжнародного і функціонального бенчмаркінгу: моніторингу ринкової кон'юнктури; таргетування ресурсної бази; управління адаптивного типу; оцінки господарського середовища; моделювання ринкової кон'юнктури; ринкової адаптації; інституційної взаємодії та фінансового забезпечення, що в кінцевому результаті забезпечують високу адаптованість до використання бенчмаркінгу для розвитку підприємств легкої промисловості;

– систему діагностики функціонування малих та середніх підприємств в конкурентних умовах, яка, на відміну від існуючих, передбачає визначення наявних конкурентних переваг конкретного підприємства специфічним умовам і тенденціям ринкової кон'юнктури за допомогою поєднання інструментарію матричного методу позиціонування на цільових ринках та регресійно-кореляційного аналізу виявлення резервів підвищення ефективності діяльності, доцільності використання бенчмаркінгу та здатності підприємства адаптуватись до мінливих кон'юнктурних змін;

дістало подальшого розвитку:

– гносеологічна і онтологічна сутність категорії "ефективне управління розвитком підприємства" як предмету і об'єкту наукового дослідження, що на відміну від існуючих, надало можливість визначити еволюцію основних моделей ефективного управління діяльністю на засадах подвійного максі-міну, мультиплікативність яких проявляється у максимізації одночасного використання потенціалу та отримання прибутку (доходів) і мінімізації витрат ресурсів;

– сутність процесу ефективного управління розвитком підприємства на засадах основних принципів бенчмаркінгу: унікальності; гнучкості; результативності; універсальності та постійності, комплексне дотримання яких, на відміну від існуючих підходів, надає змогу застосовувати бенчмаркінг як постійно діючу технологію імплементації досвіду ведення бізнесу найбільш успішних компаній в галузі;

– доцільність використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, базується на застосуванні моделі «колесо бенчмаркінгу», яка включає послідовність етапів аудиту, планування, спостереження, аналізу, адаптації та координації і, таким чином, забезпечує безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності малих та середніх підприємств методами динамічного (просторового) порівняння.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані у дисертації методичні підходи, отримані теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі обґрунтування системи ефективного управління розвитком малих та середніх текстильних підприємств в умовах функціонування високого рівня конкуренції на ринку.

Основні положення та результати дослідження доведено до рівня практичних рекомендацій. Зокрема, пропозиції автора впроваджені на підприємствах ТОВ « Біос-К» (довідка без номера від 21.04.2020) , ТОВ « Глорі-ПАК» (довідка без номера від 25.03.2020) Освітньо-інвестиційному кластері легкої промисловості (довідка № 02-04-2020 від 02.04.2020) при розробленні рекомендацій щодо комплексної оцінки ефективності діяльності й пошуку резервів подальшого підвищення показників ведення бізнесу завдяки оптимізації економічних та фінансових результатів у перспективі.

Результати дослідження використані у навчальному процесі кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну при проведенні практичних занять практичних занять із дисципліни «CRM-технології» при викладанні дисципліни «Підприємництво та бізнес-культура» (довідка №04-71/1514 від 22.03.2020 р).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, висновки й рекомендації, що виносяться на захист отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати й висновки, сформульовані в дисертації, доповідались та отримали підтримку на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: IV Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (м. Київ, 5 грудня 2019 р.), IV Всеукраїнська наукова конференція «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (м. Київ, 27 березня 2020 р.),

XX Міжнародна науково-практична конференція “Perspective directions for the development of science and practice” (Афіни, Греція 08-09 червня 2020 р.); X Міжнародна науково-практична конференція «Dynamics of the development of world science» (Ванкувер, Канада 10-12 червня 2020 р.).

Публікації. Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано в 9 основних наукових роботах, зокрема, загальний обсяг, що належить автору, становить 5,33 ум. друк. арк., серед них – 6 статей у наукових фахових виданнях категорії Б (1 – у співавторстві), 1 – у міжнародних наукометричних базах Scopus, Web of Science; 2 роботи апробаційного характеру.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (245 найменування на 19 сторінках), 11 додатків на 49 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 256 сторінки, з них основного тексту – 165 сторінок, в тому числі 35 таблиць, 60 рисунків на 42 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні аспекти та сутність процесу ефективного управління малими та середніми підприємствами

Категорія «ефективність» є об'єктом дослідження багатьох наук. Його можна розглядати з політичному, правовому, економічному, управлінському контексті. Даний термін вперше був застосований у роботах К. Маркса, Д. Рікардо, Г. Емерсона, подалі розвинутий у наукових трудах Ф. Кене, С. Мескона [131], Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннирли [141], Т. Котарбинського [112].

Коренем поняття «ефективність» є «ефект» (лат. effectus – дія, результат). Тому, в широкому сенсі, ефективність означає результативність якоїсь дії, частіше за все виробничої [25]. Якщо мова йдеться про виробництво – то вживається поняття економічного ефекту як його результату. В цьому сенсі економічний ефект виступає як абсолютний результат виробництва у вигляді матеріалізованої споживчої вартості, валового доходу (продукції), прибутку [28]. Але як абсолютний показник економічний ефект не відображає ресурсні витрати, які були понесені для його отримання і, таким чином, результати виробничої діяльності.

Наведемо найбільш типові визначення, які зустрічаються у науковій літературі, поняття «ефект» (табл.1.1.).

Тобто, узагальнюючі наведені визначенні поняття «ефект», слід визначити, що ефектом можна назвати безпосередньо отриманий результат від певного виду діяльності у абсолютному виразі.

На відміну від ефекту – «ефективність» (лат. effectivus – результативний) відображає результативність діяльності [26]. Ефективність представляє собою відносну величину, сутність якої є співставлення отриманого ефекту з витратами ресурсів, фактично здійсненими для отримання цього ефекту [22]. Причому, при

такому підході, ефективність виступає в двох якостях – як критерій результативності будь-якого виробництва, економічності використання всіх виробничих ресурсів (трудових, засобів виробництва тощо) та як економічна категорія, яка відображає досягнення місії підприємства.

Таблиця 1.1.

Найбільш типові визначення поняття «ефект»

Автор	Визначення
Сурмін Ю. П. [178, С. 64; 179]	«Ефект — результат, наслідок яких-небудь дій»
Петрова І. В. [152, С. 32]	«Ефект — корисний результат, виражений у вартісній оцінці»
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [193]	«Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)»
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [161]	«Ефект – результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами й витратами, пов’язаними з отриманням цього результату»

Генеza використання категорії «ефективності» у економічних теоріях наведена на рис.1.1.

Вперше термін «ефективність» був використаний у філософсько-політичній, а далі і в економічній літературі. Він зустрічався вже в працях Платона, В. Петті та Ф. Кене [22, С. 119]. Проте, вони використовували «ефективність» як визначення загальнолюдських та держаних, суспільних явищ.

Інший представник класичної школи політекономії Д. Рікардо використовував термін «ефективність» як співвідношення результату до визначеного виду витрат, тобто термін «ефективність» набуває вже того специфічного значення, яке є важливим з погляду економіки при оцінці результативності певних дій. Відтоді поняття «ефективність» отримує статус економічної категорії [22].

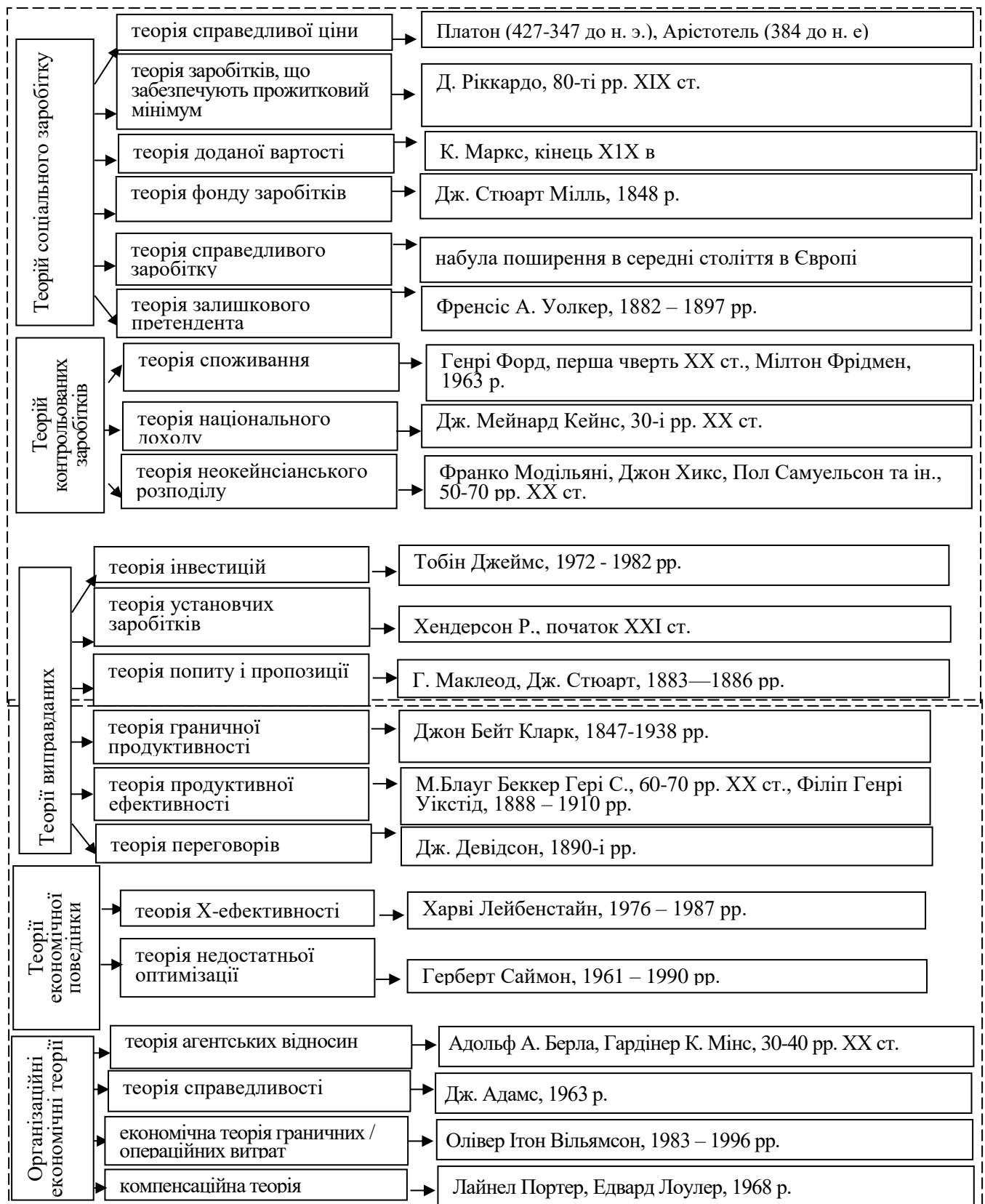


Рис. 1.1. Генеза використання категорії «ефективності» у економічних теоріях (узагальнено автором)

Представник адміністративно-класичної школи менеджменту Г. Емерсон зазначав, що «головною турботою управлінця має бути ефективність» [22, С. 117]. Поширенню поняття «ефективність» на інші сфери діяльності сприяли теоретичні розробки в праксеології, яку Т. Котарбинський – її засновник – визначив як «загальну теорію ефективної організації діяльності» [112, С. 20]. З його точки зору, поняття «ефективність» тотожне поняттю «результативність».

У межах праксеологічного підходу «ефективність» активно досліджував Я. Зеленецький. Він ототожнював його з доцільністю, і впровадив міру ефективності як «співвідношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей» [90, С. 123]. Для характеристики співвідношення результату діяльності та витрат він запропонував поняття «економічність», що за змістом і способом використання близьке до поняття «економічна ефективність». Певною мірою Я. Зеленецький вкладає у поняття «ефективність» зміст результативності, не пов'язуючи його з поняттям «витрати». Вчений сприяв популяризації даного терміну та використанню не тільки для оцінки економічної діяльності, а й для будь-якої іншої. Макконнелл К.Р. та Брю С.Л. у своїй роботі «Економікс: Принципи, проблеми і політика» визначають ефективність як «використання обмежених ресурсів з найменшими витратами» [124, С. 76-77].

В економіці тлумачення поняття «ефективність» як співвідношення обсягу виробленої продукції до витрат також зазнавало певних змін, які були пов'язані з необхідністю переглянути існуючі уявлення про те, що являє собою «економічний ефект».

Так, наприклад, колектив авторів (Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.) дають визначення досліджуваному поняттю у такому вигляді: «Ефективність – це відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як співвідношення отриманого ефекту або результату до здійснених витрат тобто витрат, які зумовили отримання цього результату» [160, С. 228].

Подібне трактування формулює дослідник Андрійчук Р.В. Він зазначає, що економічна ефективність – «відношення між отримуваними результатами виробництва – продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці і засобів виробництва – з іншого» [7, С. 11].

Визначення сутності ефективності як результату виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності і витратами ресурсів наводить Савенко Н.В. [165, С. 155]. Зазначене трактування є дещо звуженим, оскільки автор акцентує лише на виробничій діяльності, залишаючи поза увагою інвестиційну, інноваційну та інші види.

Ефективність як рівень досягнення мети розглядається в наукових працях зарубіжних авторів. Наприклад, Дж. Долан розглядає категорію «ефективність» як «певний вибір таких цілей, де фокусується всі управлінські дії підприємства» [65, С.128].

Дослідник Сурмін Ю.П. стверджує, що у найбільш загальному аспекті, ефективність є показником «так званої успішності існування системи, метою якої є досягнення певних цілей» [179, С.56].

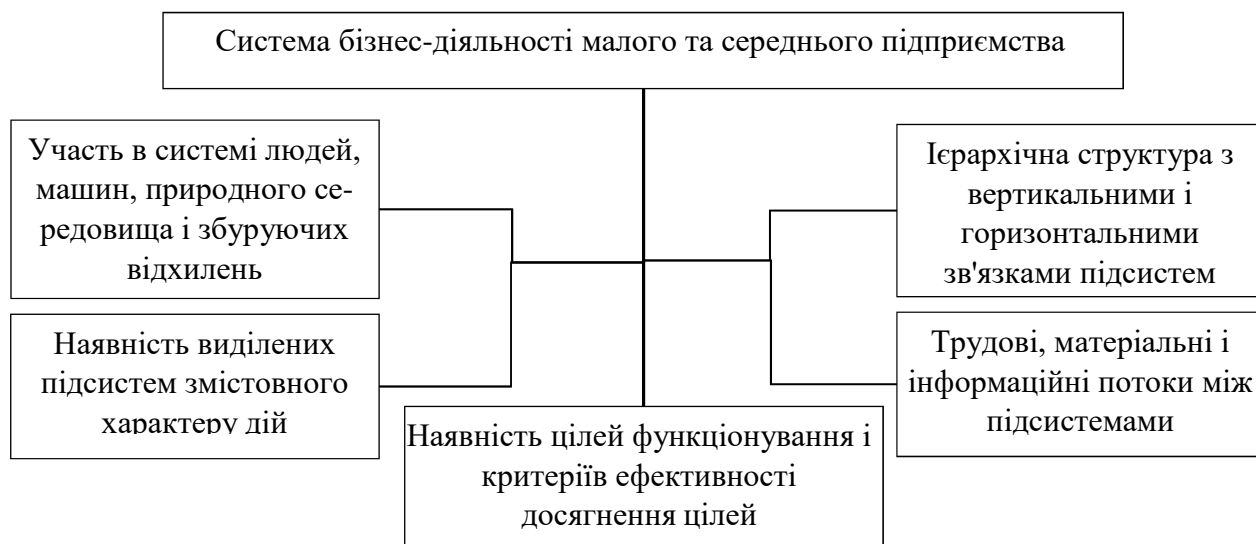
Подальший розвиток виробництва, збільшення кількості середніх і великих підприємств, де працювала значна кількість працівників, на початку ХХ ст. зумовив виникнення соціального підходу до визначення сутності категорії «ефективність» [17, С. 8]. Пізніше, коли до категорії витрат було віднесене фінансування природоохоронних заходів у результаті забруднення водних та повітряних басейнів тобто інших факторів, які раніше не бралися до уваги, то економічну ефективність стали кваліфікувати як основну категорію суспільного виробництва. Вищенаведене засвідчує існування багатьох підходів до трактування сутності терміну «ефективність». У даному контексті потрібно вказати на дискусійність ототожнення ефективності з результативністю. Слід погодитись з точкою зору Лігоненко Л. О. [123, С. 216], що під час проведення наукових досліджень категорій «ефективність» і «результативність» необхідно розмежовувати. У табл. 1.2 чітко простежується різниця трактувань понять «ефективність» та «результативність» різних вчених.

Порівняльний аналіз категорій «ефективність» і «результативність»

Автор	Визначення категорії	
	«ефективність»	«результативність»
Е. Долан	«вибір певних цілей, де акумулюється вся енергія бізнесу» [65, С. 116]	«досягнення певних цілей з мінімумом витрат і помилок» [65, С. 187]
П. Друкер	результат створення «необхідних речей» [240, С. 205]	наслідок того, що «створюються необхідні, правильні речі» [240, С. 308]
О. Дикань	«вміння правильно робити намічене» [63, С. 60]	«вміння правильно намітити, що робити» [63, С. 62]
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	«внутрішня ефективність, економічність, яка оцінює найкраще використання ресурсів» [131, С. 77]	«зовнішня ефективність, яка оцінює досягнення цілей підприємства, що відображає не лише економічність, але й характеризує взаємовідносини з зовнішнім середовищем» [131, С. 82]
А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін	«підсумок бізнес-діяльності та її рентабельності продукції, витрачених ресурсів або капіталу» [205, С. 38]	«величина, що характеризує рівень розвитку активності бізнес-процесів» [205, С. 42]
Р.З Дарміць, Н.О. Вацик	«неоднорідне поняття, що слід розглядати в двох аспектах: як результативність та як економічність» [58]	«ступінь досягнення основних поставлених цілей, що характеризується кількісними показниками, що відображають цілі, без врахування економічності їх виконання» [58]
В. О. Гетьманський	«один з показників оцінки фінансово-господарської діяльності» [39]	«величина, що відображає прибутковість, динамічність виконання цілей, ефективність використання економічного потенціалу» [39]
А.Ю. Колесниченко	«аналітичне співвідношення між ресурсами та результатами економічної діяльності незважаючи на різноманітність її виявів» [106]	«сукупність відносин між економічними суб'єктами, споживачами результатів економічних процесів, їх відношенням до потенціалу та перспектив підприємства до досягнутого ним рівня ефективності» [106]
Авторське бачення	раціональне використання всіх наявних ресурсів бізнесу з метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних результатів діяльності	досягнення певного результату, який не завжди враховує рівень витрат та відображає якість

Проведений аналіз основних підходів до трактування категорій ефективність та результативність дозволяв зробити наступні узагальнення. Результативність, економічність є характеристиками ефективності, і їх ототожнення є не коректним, тобто кожна з цих категорій відбиває певну сторону результатів бізнес-діяльності. Так, наприклад, економічність – це досягнення результату за умови мінімізації витрат. До того ж показник «економічність» має, як правило, вартісне вираження, у той же час, як було

зазначено вище, ефективність включає також нематеріальні аспекти. З метою обґрунтування власного бачення та визначення сутності поняття «ефективність» вважаємо за необхідне провести всебічний аналіз існуючих підходів до вивчення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу. Основою малих та середніх підприємств є система бізнес-діяльності (рис. 1.2):



Узагальнено автором: [40, с. 124–129; 41, с. 98]

Рис. 1.2. Складові системи бізнес-діяльності малого та середнього підприємства

Результативність – досягнення певного результату, який не завжди враховує рівень витрат та відображає якість. Тобто ототожнення з ефективністю значно звужує предмет аналізу. Отже, аналізуючи погляди науковців щодо сутності та змісту поняття «ефективність», а також підходи щодо його визначення, можна запропонувати авторське визначення категорії ефективність як раціонального використання всіх наявних ресурсів бізнесу з метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних результатів діяльності. Останнє ж, у свою чергу, передбачає отримання бажаного запланованого позитивного результату, за умови підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат.

Ефективність управління розвитком малих та середніх підприємств забезпечується [41]: макроекономічним середовищем як плацдармом функціонування; системою логістики як джерелом підтримки ритмічності і диверсифікації джерел постачання матеріальних ресурсів; фінансовою та банківською системою як джерелом інвестиційних та кредитних ресурсів; системою рекрутингу, підготовки, перепідготовки персоналу; нормативно-правовим забезпеченням як регуляторною базою управління розвитком підприємства; впровадженням інновацій як технологічного забезпечення конкурентоспроможності бізнесу; використанням нових систем управління та господарювання (лізингу, факторингу, консалтингу, франчайзингу) як підстави для проникнення ринкових інститутів у бізнес-діяльність; глобалізацією всіх сфер діяльності. Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що питанням розвитку малих та середніх підприємств, як систем управління, забезпечення їх інформацією і здійснення контролю за достовірністю даних, проведення аналізу інформації для цілей управління підприємством приділено достатньо уваги, як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. У зв'язку з цим відомі роботи Мних Є., Бутко А., Большакова О. [4], Балабанової Л., Слипенького В. [12], Барнард Ч. [14], Біловол Р. [18] та ін.

В управлінській літературі ефективність управління малими та середніми підприємствами розглядаються за трьома підходами – цільовим, системним і вибірковим. Як свідчить теорія та практика управління, цільовий підхід базується на логіці цілей і засобів, запропонованих англійським економістом Л. Робіном [22]. Даний підхід визначає ефективність системи як здатність суб'єкта досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових. Слід зазначити, що цілі підприємства безпосередньо пов'язані з його стратегією та, як правило, формують мету, пов'язану з його конкурентоспроможністю. Раціоналізм такого підходу полягає у можливості вибору такого варіанту використання наявних ресурсів, що дозволило підприємству реалізувати намічені плани та досягти поставленої мети з мінімумом витрачених ресурсів. Однак цілі підприємства не завжди є чітко окресленими, що ускладнює процес

визначення та виміру ефективності. Також, як правило, цілі бізнесу можуть бути виражені у вигляді певних економічних показників, досягнення яких воно намагається забезпечити в процесі діяльності різноманітними способами. Їх вибір залежить від багатьох чинників, які, з одного боку, детерміновані інституційними нормами, а з другого, мають різноманітні варіанти реалізації у мінливому ринковому середовищі. Так, залежно від умов та вимог зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей організації, а також інтересів її персоналу, відбувається різне за часом, складністю і витратами досягнення бажаних результатів діяльності підприємства. Врахування даної залежності є необхідним для встановлення «реальних» цілей. Як наслідок – можливість підприємства випереджати ті або інші обставини, а не пристосовуватися до них, що і забезпечує його ефективну діяльність (рис.1.3).

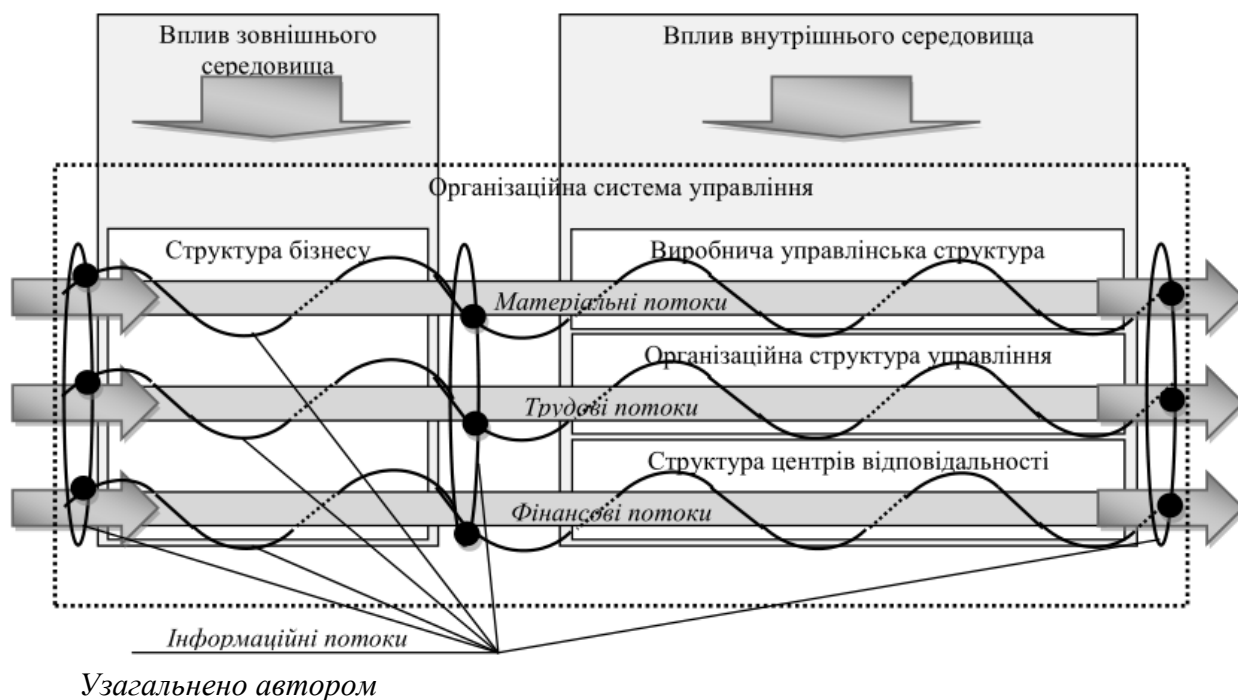


Рис. 1.3. Процесно-функціональне забезпечення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

Згідно з цільовим підходом, ефективність управління розвитком малого та середнього бізнесу визначається здатністю досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій його складових. Однак, можливим є конфлікт

інтересів структурних підрозділів підприємства, що негативно впливає на формулювання загальних цілей і відповідно позначається на ефективності діяльності всієї організації.

Системний підхід дозволяє розглядати бізнес-діяльність як систему, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів. Основоположником цього підходу до забезпечення ефективності процесу управління був Л. Фон Берталанфі. Вихідним положенням системного підходу є поняття мети, наявність якої - найважливіша ознака організації, за яким дана система відрізняється від інших. Під час застосування системного підходу щодо забезпечення ефективності управління малих та середніх підприємств, вони розглядаються у декількох аспектах: як закриті системи, що мають жорсткі фіксовані кордони, її дії незалежні від навколишнього її зовнішнього середовища або відкриті системи, які характеризуються взаємодією з навколишнього (зовнішнього) середовищем і здатні адаптуватися (приспособуватися) до неї. Для малого та середнього бізнесу зазвичай модель організації як відкритої системи застосовується якщо організація отримує із зовнішнього середовища: інформацію, капітал, людські ресурси, матеріали - ці компоненти називаються входами; якщо система управління ефективна, то в ході процесу перетворення виходить додаткова вартість входів, в результаті з'являються багато додаткові виходи, такі як прибуток, збільшення частки на ринку, збільшення обсягу продажів, зростання організації та ін. Хоча суб'єкти малого та середнього бізнесу є відносно самостійними та незалежними у організації діяльності і володіють достатньою стійкістю до негативних загроз зовнішнього середовища, проте потребують державної підтримки в питаннях, які можна вирішити лише на державному рівні.

Важливим і одночасно складним у процесі використання вибіркового підходу є ідентифікація стратегічних складових, а також визначення ступеня їх впливу на діяльність підприємства в цілому. Небажаною є також і зміна умов господарювання підприємства, що відбувається під впливом зміни значної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників (рис.1.4).



Узагальнено автором

Рис.1.4. Основні чинники, що визначають ефективність управління розвитком малого та середнього бізнесу

Як бачимо, розглянуті підходи до вивчення і оцінки ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу мають свої переваги та недоліки. Позитивних результатів можна досягти лише за умови зваженого комбінування цих підходів, що дозволить недоліки одного компенсувати перевагами іншого. Логічним відправним пунктом для подальшого аналізу буде визначення основних класифікаційних ознак ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу [17, С. 51–52] (табл.1.3).

Локальна (комерційна) ефективність управління розвитком малого та середнього бізнесу визначається як конкретний результат діяльності, наслідком якої є певний зиск (дохід, прибуток). Господарська ефективність розглядається як сукупний отриманий ефект у сфері виробництва та споживання певного продукту. Абсолютна ефективність більшістю дослідників характеризується як характеристика загальної або часткової ефективності бізнес-діяльності. Наслідки порівняння декількох ймовірних варіантів діяльності і вибору кращого з них відображає порівняльна ефективність управління розвитком малого та середнього бізнесу. При чому, величина порівняльної ефективності показує як економічні, так і соціальні переваги обраного варіанту у порівнянні з іншими. Ефективність, яка отримується вперше, визначається як початковий одноразовий ефект, отриманий унаслідок здійснення певної діяльності. При багато спрямованому та багато кратному використанню цей ефект перетворюється у ефективність мультиплікаційного характеру.

Класифікація ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу за окремими ознаками

Ознака класифікації	Ефективність
Отриманий ефект (результат)	Економічна
	Соціальна
	Екологічна
	Техніко-технологічна
Місце отримання ефекту	Локальна (комерційна)
	Господарська
Методи розрахунку	Емпіричні
	Теоретичні
Мета визначення	Абсолютна
	Порівняльна
Можливість підвищення результативності	Первинна
	Мультиплікаційна
	Синергічна
Структура бізнес-діяльності	Робочого місця
	Підрозділу
	Всієї системи
Напрямок економічного росту бізнес-діяльності	Інтенсивного розвитку
	Екстенсивного розвитку
Область здійснення інноваційно-інвестиційної бізнес-діяльності	Наукова, технічна і технологічна
	Організаційно-управлінська інноваційна
	Інвестиційного проектування
Оцінюваний об'єкт	Інтегральна (всієї системи)
	Часткова (окремих складових)
	За певними чинниками (багато чинникові)

Узагальнено на основі [12; 18, С.11]

Синергічна ефективність проявляється завдяки помноженню ефектів від різних інновацій, що перевищує арифметичну суму отриманих ефектів від кожного виду діяльності. Мультиплікаційна та синергетична ефективність наглядно проявляється завдяки поєднанню та взаємодії трьох видів ефективності: економічної, соціальної, соціально-економічної [24, С.12].

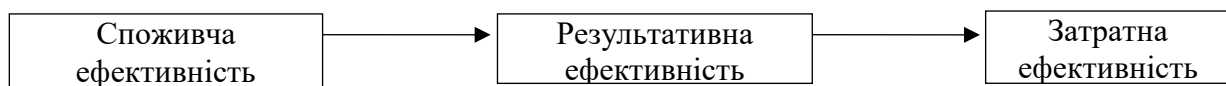
Деякі науковці [19; 20; 22; 23] пропонують економічну ефективність управління розвитком малого та середнього бізнесу відображати як результати бізнес-діяльності. Даний вид ефективності не відображає всієї специфіки відносин, що притаманні певній діяльності. Критерій цього виду ефективності –

мінімізація витрат або максимізація результатів за умов задоволення соціальних потреб.

Соціальна ефективність проявляється у підвищенні рівня життя людини як результату впливу певних економічних заходів. Підвищення рівня життя проявляється у задоволенні не тільки матеріальних, а й соціальних потреб. Таким чином, синкретичність та мультиплікативність всіх видів ефектів втілюється у технічному прогресі. Технічний розвиток соціуму вимагає підвищення рівня кваліфікації зайнятих працівників і змістовності праці, а звідси і з ростом потреб працівників, які обов'язково необхідно задовольнити. Тому навіть при суто економічному підході до ефективності її збільшення спрятиме соціальному вирівнюванню та гармонійному розвитку працівників. Збільшення соціальної ефективності також є неможливим без підвищення економічної ефективності. Розвиток суспільства стимулює зростання потреб людей, відповідно до чого корегується діяльність різних підприємств, що стає можливим лише завдяки технічному прогресу, що призводить до виникнення умов, що сприяють зростанню всіх видів ефективності. Між всіма видами ефективності управління (економічною, соціальною та соціально-економічною) існують прямі та зворотні зв'язки. Це призводить до встановлення певної відповідності між темпами їх зростання, можливостями оптимізації бізнес-процесів. Критерієм оптимізації може бути максимізація доходів (прибутку) підприємства у розрахунку на сукупні ресурси, витрачені на його досягнення. Такий підхід є звуженим, оскільки не враховується екологічна складова, яка у сучасному еколого орієнтованому середовищі є достатньо важливим фактором.

Існують і інші погляди на класифікацію видів ефективності. Так, Й. Шумпетер виділяв статичну і динамічну ефективність управління бізнес-процесами [208]. Його концепція статичної ефективності співзвучна так званій адміністративній економіці. Йдеться про мистецтво пристосовування до економічної ситуації, що склалася, і вміння управляти тими підрозділами певної організації, які не мають перспектив розвитку. Динамічну ефективність Й. Шумпетер розумів як будь-яку тенденцію до розвитку. Даний підхід орієнтує на

динамізм як передумову функціонування глобальної економічної системи. Б. Бінкін та В. Черняк класифікували ефективність управління бізнес-процесами як функціональний результат, що є співвідношенням результату до цілей, та економічний – як співвідношення результату до витрат [17]. Методологічними питаннями ефективності управління бізнес-процесів займалась І. Маркіна, яка виділила три основних види ефективності [126, С. 24–32]: споживча (співвідношення цілей до потреб, ідеалів, норм); результативну (співвідношення досягнутого результату до намічених цілей); затратну (співвідношення затрат до досягнутих результатів). Виходячи з цієї точки зору, всі види ефективності утворюють ланцюжок: споживча ефективність визначає зміст результативної, а результативна – затратної (рис. 1.5).



Джерело: [126, С. 24–32]

Рис. 1.5. Ланцюжок взаємозв'язків видів ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу

Варто зазначити, що кожна з перерахованих видових класифікацій ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу має право на існування, адже вони систематизовані за низкою ознак, і дозволяють характеризувати ефективність з різних аспектів. Враховуючи те, що ефективність властива цілеспрямованій дії, вважаємо, що класифікація І. Маркіної (рис. 1.5) достатньо повно характеризує управлінський аспект ефективності. Проведене гносеологічне та онтологічне дослідження поняття «ефективність управління розвитком бізнесу» засвідчило, що численна кількість фахівців із філософії, управління, економіки вже протягом значного періоду не можуть досягти однастайності в тлумаченні даного терміну. Тривалий час поняття «ефективність управління» трактувалося як співвідношення результату до витрат, що характеризувало його лише з економічного погляду. Істотних змін це поняття

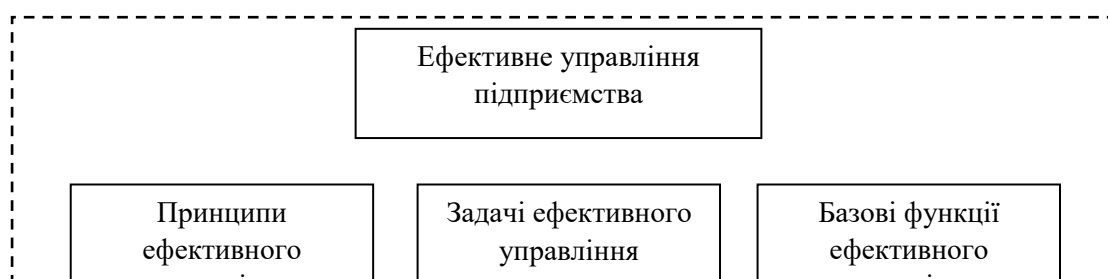
знало, коли відбулося його поширення на соціальну сферу, а не тільки на сферу економіки. Це виявилось у впровадженні нових понять ефективності, які відображають ступінь потреби в меті, вибір найбільш ефективних управлінських засобів для цього та ступінь досягнення мети, що визначається не просто як співвідношення результату до мети, а як співвідношення, що опосередковане цінностями, причому цінності тут не зводяться до матеріальних. Отже, аналізуючи погляди науковців щодо сутності та змісту поняття «ефективність управління», а також підходи щодо його визначення, можна узагальнити висновок, що ефективність управління є складною економічною категорією, вона відображає певне співвідношення між отриманими результатами бізнес-діяльності у матеріальній та нематеріальній формах і всіма видами ресурсів, які використовуються для їх досягнення. Такий підхід дозволяє класифікувати дану категорію не тільки як економічне поняття, а й може використовувати як характеристику цілеспрямованих управлінських дій або бізнес-процесів, що дозволяє кваліфікувати його як управлінську категорію. Таким чином, розуміння основ проблеми сприяє її успішному вирішенню, результати проведеного аналізу є необхідним підґрунтям для подальшого дослідження теоретичних аспектів ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу, а також практичних розробок його механізму.

1.2. Становлення та розвиток поглядів на процес ефективного управління малим та середнім бізнесом на засадах бенчмаркінгу

Пошук різних підходів до ефективного управління малим та середнім бізнесом постійно актуалізується. Керівництво все частіше спрямовують діяльність підприємств на підвищення ефективності бізнес-процесів різноманітними методами. Причому, у більшості випадків категорії «управління ефективністю» та «ефективність управління» ототожнюють. Так, наприклад, деякі науковці прирівнюють ефективність управління з ефективним керуванням. Ефективне керування виглядає, на думку Й. Завадського, як можливість досягнути

результативності, а іноді ототожнюють її з продуктивністю [82, С.5]. За визначенням Й. Завадського "ефективність управління – це співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій" [82, С. 389]. Але, в такому тлумаченні результат діяльності приховує роль управління та витрати на його досягнення, які важко кількісно оцінити. В. Жигалов, Л. Шимановська розглядають сутність ефективності управління в двох аспектах: економічному та соціальному. Позитивним в такому підході є той факт, що окрім економічної вигоди для підприємства автори розглядають соціальний аспект результатів діяльності [79]. І. Маркіна ефективність управління визначає через ціле–досяжність управлінської праці [126]. З цим можна погодитись, але, на нашу думку, ціле–досяжність управлінської праці в перш за все втілюється у результативність діяльності самого підприємства. Р. Біловол дає наступне визначення: "ефективність управління – це управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи" [18, С.13]. Ефективність діяльності підприємства є результатом ефективного сполучення всіх видів її діяльності і представляє собою підсумок їх результативності. Відповідно до системного підходу ефективне управління малими та середніми підприємствами необхідно визначити базові положення щодо: визначення сутності об'єкту управління; обґрунтування можливості та необхідності ефективного управління бізнес-діяльністю підприємств; ідентифікації суб'єктів управління; формування мети (завдань) управління; функціонального змісту, обґрунтування принципів (вимог) управління; формулювання методичних засад оцінки досяжності цілей (рис. 1.6).

Виходячи з проведеного аналізу точок зору на поняття «управління» та «ефективність», можна узагальнити сутність ефективного управління малими та середніми підприємствами як цілеспрямованого оперативного регулювання бізнес-діяльності за визначеними напрямками розвитку для забезпечення відповідності прогностичного стану підприємств запланованим параметрам.

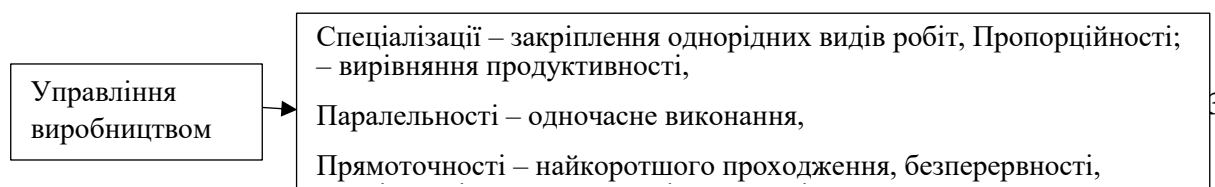


Джерело: удосконалено автором на основі [18; 19, С.18]

Рис. 1.6. Основні складові ефективного управління малими та середніми підприємствами

Найбільш поширені принципи ефективного управління бізнес-діяльністю наведені на рис. 1.7.

Головною метою виробничої діяльності (місії) будь-якого підприємства є врахування інтересів як власників (гроші), так і споживачів (запити, потреби). Для реалізації головної мети необхідно вирішувати наступні завдання: максимізації розміру ефекту (прибутку, доходу) та рівня використання ресурсного потенціалу; мінімізація рівня підприємницького ризику від виробничої діяльності; збільшення обсягів основної діяльності; забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства; зростання рівня капіталізації прибутку; підвищення ефективності програм участі персоналу в прибутках, підвищувати рівень їх соціального захисту. Всі ці основні завдання ефективного управління взаємопов'язані, що обумовлює зміст окремих етапів процесу і має спиратися на процесний підхід до управління (рис.1.8).



Складено автором на основі [58, С. 285; 59, С. 79; 60, С. 126–128]

Рис. 1.7. Принципи ефективного управління малими та середніми підприємствами

Процесний підхід, на відміну від інших, ґрунтується на розгляданні управління як процесу, зумовленому кооперацією і поділом праці управлінців. Він представляє собою замкнене коло управлінських робіт, виокремлених у окремі серії безперервних дії менеджера. Такі дії називаються управлінськими

функціями. Вперше це поняття ввів А. Файол, у подальшому удосконалив М. Мескон. А. Файол запропонував описувати процесний підхід за допомогою п'яти функцій управління: цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль [188]. М. Мескон звів ці функції до двох процесів: прийняття рішень і комунікації, синергетичне поєднання яких і представляє собою єдиний процес ефективного управління бізнес-процесами [131].

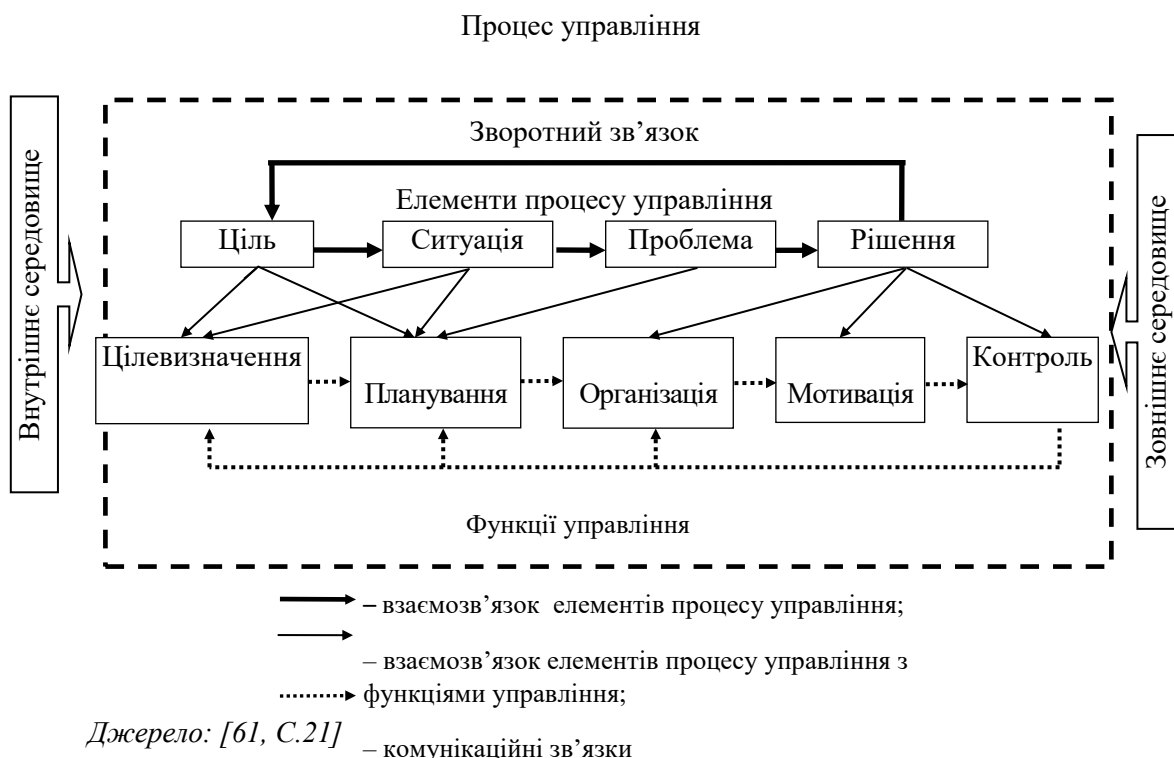


Рис. 1.8. Взаємозв'язок елементів процесу ефективного управління малими та середніми підприємствами

Функція «цілевизначення» представляє собою конгломерат цілей, досягнення яких дає змогу виконати місію підприємства. Причому всі цілі мають ранжуватися за ступенем важливості, бути досяжними, визначеними та несуперечливими. Функція «планування» представляє собою втілення діяльності підприємства на довгостроковий період (стратегічні плани) та короткостроковий період (тактичні плани). Функція «організація» представляє собою практичну реалізацію прийнятих планів з відповідним розподілом завдань та визначенням окремих виконавців та терміну виконання. Функція «мотивація» представляє

собою поєднання матеріальних стимулів ефективної діяльності (стимулювання) з моральними, психологічними мотивами. Функція «контроль» необхідна для нагляду і перевірки ступеню виконання планів та досягнення певних цілей. Ця функція також необхідна для своєчасного реагування за певними відхиленнями від графіку реалізації планів.

Для успішної реалізації всіх п'яти функцій необхідний так званий "поєднувальний процес" прийняття рішень. Цей процес має забезпечувати ефективне використання методів і інструментів управління та сприяти досягненню цілей, координувати дії окремих підрозділів та мобілізувати виконавців ефективно виконувати свою роботу.

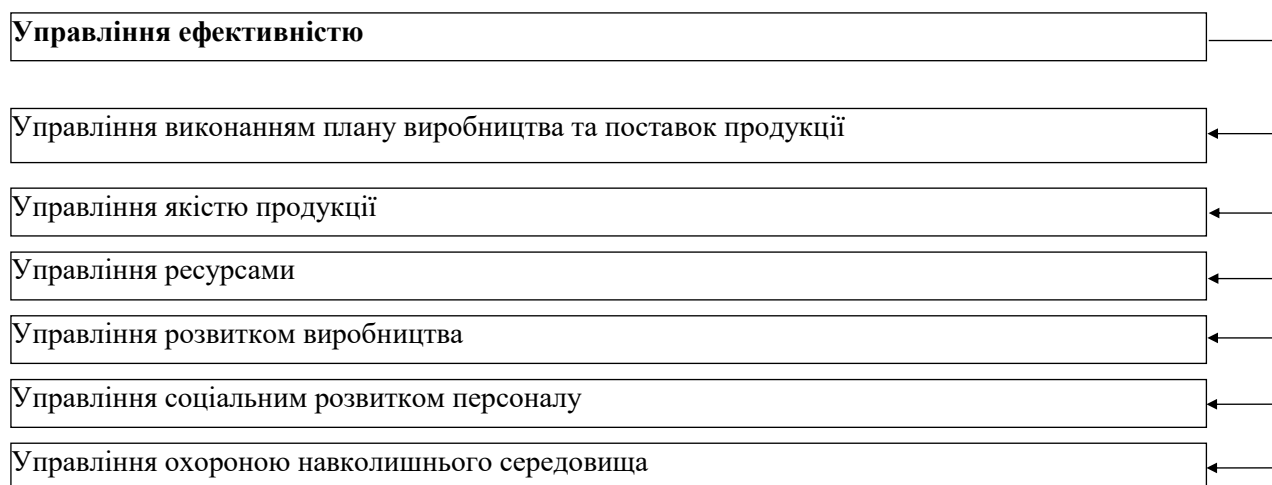
За визначенням А. Куценко для забезпечення процесу ефективного управління бізнес-діяльності має бути виконані певні умови: інтегрованість загальної системи управління діяльністю підприємства; комплексність формування управлінських рішень; високий динамізм управління; багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства вимоги [118, С.23–24].

На думку деяких вчених (Б. Бінкін, В. Черняк Й., Грицик Е., А. Гур'янов, О. Гришко) функціональний зміст ефективного управління доцільно корелювати з виокремленням спеціальних функцій управління [17, С.52, 50, С.113–118; 55, С.274–277]. Тобто, ефективне управління діяльністю малих та середніх підприємств – не тільки одна зі спеціальних функцій управління, а й система, яка складається з ряду підсистем (напрямів) відповідно до функціональних сфер діяльності підприємств. Так, наприклад, вчені Б. Бінкін та В. Черняк [17] таких напрямів для малих та середніх підприємств визначають шість (рис. 1.9).

Перша підсистема "Управління виконанням плану виробництва та поставок продукції" призначена бути логістичним гарантом ефективного та ритмічного здійснення виробництва.

Друга підсистема "Управління якістю продукції" має забезпечувати технічний рівень і якість продукції відповідно до запитів та вимог споживачів.

Це можливо лише за умов забезпечення відповідного якості праці, технологічних процесів, устаткування, оборотних засобів тощо.



Узагальнено автором на основі: [17, С.52, 50, С.113–118; 55, С.274–277]

Рис. 1.9. Підсистеми ефективного управління виробничими бізнес-процесами

Третя підсистема "Управління ресурсами" визначається певним набором заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів (табл. 1.4).

Четверта підсистема "Управління розвитком виробництва" має забезпечувати бізнес-процеси таким набором ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових), які б надавали змогу підприємству досягати та утримувати високий рівень конкурентних переваг в технологічно–виробничій сфері. При чому це має втілюватися у підвищенні науково–технічного й організаційного рівня виробництва підприємства, виробничих потужностей й ефективності капітальних вкладень.

П'ята підсистема "Управління соціальним розвитком персоналу" спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів (за рахунок підвищення продуктивності праці, скорочення виробничого циклу) таким чином, щоб отриманий ефект від цього надавав не тільки підприємству поштовх у подальшому розвитку, а й забезпечувати трудовий колектив відповідними матеріальними і соціальними благами.

Таблиця 1.4

Перелік показників ефективності використання ресурсів підприємства

Показники ефективності використання ресурсів			
Трудових	Матеріальних	Фінансових	Сукупності
Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондовіддача (за обсягом продукції)	Оборотність оборотних коштів	Темпи росту виробництва продукції
Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	Фондовіддача активної частини основних засобів	Рентабельність оборотних коштів	Відносна економія: а) основних засобів; б) матеріальних витрат (без амортизації); в) фонду оплати праці
Відносне вивільнення працівників	Рентабельність основних засобів	Відносне вивільнення оборотних коштів	Загальна рентабельність
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Фондомісткість одиниці продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)	Зниження собівартості продукції
Трудомісткість одиниці продукції	Матеріаломісткість одиниці продукції	Рентабельність інвестицій	Зниження ресурсоемкості
Зарплатомісткість одиниці продукції	Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	Строк окупності вкладених інвестицій	Підвищення окупності

Узагальнено на основі: [17, С.52, 50, С.113–118; 55, С.274–277]

Шоста підсистема "Управління охороною навколишнього середовища" має декілька призначень: оновлювати і відтворювати природні ресурси; впроваджувати у виробництво екологічну продукцію, запобігати забрудненню і шкоді навколишнього середовища.

Зазначену сукупність підсистем ефективного управління виробничими бізнес-процесами (Б. Бінкін та В. Черняк [17]) можна покласти в основу ефективного управління будь-якого не тільки виробничого малого або середнього підприємства, а й підприємства, яке займається наданням послуг.

Крім перелічених підсистем, деякі вчені (А. Тищенко, Н. Кизим, Я. Догайдайло) розглядають також і сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем [184]: етики результативності (організаційного контексту, культури та менталітету персоналу, спрямованих на досягнення тих або інших результатів); системи контролю та управління результатами діяльності (процесів та процедур

оцінки результатів діяльності підприємства та формування заходів щодо їх покращення); ефективного управління персоналом (процесами і стимулами впливу на персонал з метою досягнення максимального рівня віддачі). Кожна із трьох зазначених підсистем має змістовне наповнення елементами, тісно пов'язаних між собою (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

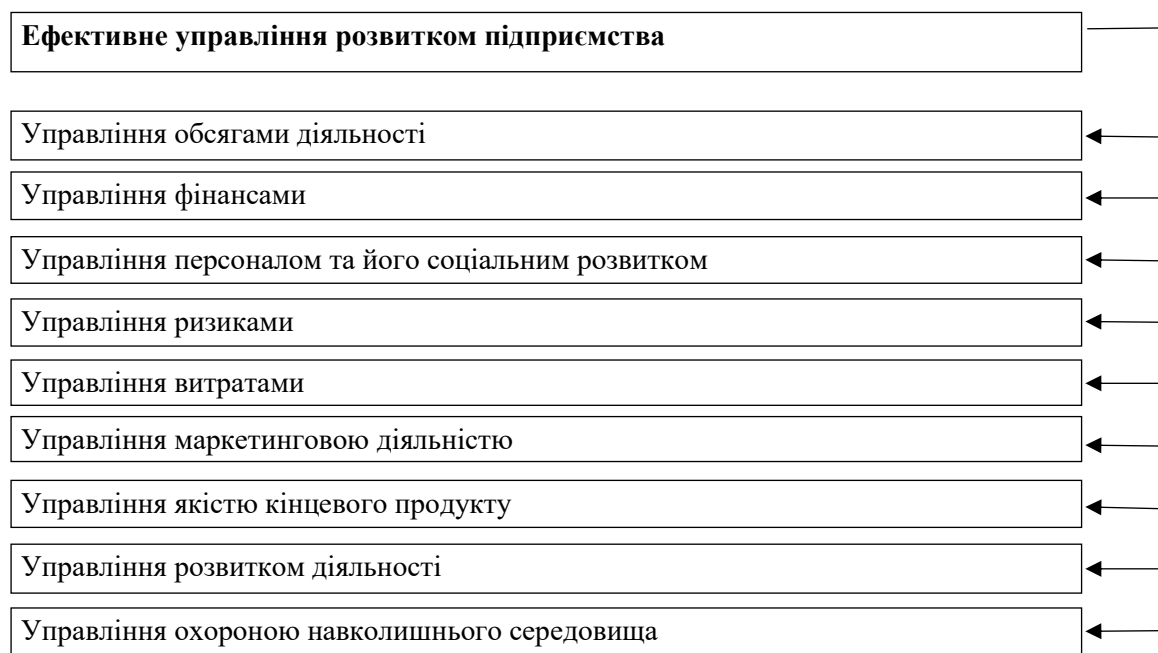
Складові підсистем ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств

Елементи ефективного управління	Складові ефективного управління	
Етика результативності	Послідовне використання важелів контролю та управління	– кадри
		– фінансовий контроль і планування
		– операційний контроль і планування
		– стимули
		– можливості розвитку та росту
		– цінності системи
Етика результативності	Постановка задач	– чітко визначена стратегія
		– очікування від організації та пріоритети
	Структура відповідальності	– чітке та логічне визначення відповідальності підрозділів за максимальної прозорості системи
		– наділення достатніми повноваженнями для вирішення визначених завдань
Управління результатами діяльності	Вимірювання та оцінка результатів	– показники ефективності та чинники, що їх визначають
		– регулярна звітність
	Постановка завдань	– визначення цілей, з урахуванням можливостей
		– порівняльний аналіз
	Процес управління	– докладні плани роботи
		– періодичний аналіз результатів
		– дослідження причин розбіжностей
		– корегування та вживання заходів
Ефективне управління персоналу	Параметри та критерії оцінки	– постановка цілей і завдань
		– система оцінки результатів
	Процес оцінки персоналу	– періодична оцінка
		– постійні взаємозв'язки, підтримка та розвиток навичок
	Наслідки	– компенсація та матеріальні стимули
– розвиток кар'єри		
		– плани дій щодо виправлення складних ситуацій

Узагальнено: [17, С.52, 50, С.113–118; 55, С.274–277; 184]

Так, підсистема "етики результативності" здійснює кореляцію між визначенням цілей і пріоритетів компанії, результативністю її діяльності та управлінням ефективністю персоналу, яке втілюється у оптимальному поділі повноважень і відповідальності при чіткому виконанні функціональних

обов'язків. Підсистема "ефективного управління персоналом" містить в собі сукупність критеріїв оцінки результативності роботи працівників, об'єктивний розгляд виконаних завдань, зворотний зв'язок і організаційні висновки.



Узагальнено: [17, С.52, 50, С.113–118; 55, С.274–277; 184]

Рис. 1.10. Підсистеми ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств

Більшість фахівців–практиків (Рогоза М.) вважають, що з перерахованих підсистем найбільш важливою є підсистема "управління результатами діяльності підприємства". Саме від оптимального сполучення функціонування всіх інструментів цієї підсистеми (механізмів вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства) залежить загальна результативність діяльності [163, С.112–116]. Узагальнюючи існуючі думки щодо підсистем ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств, можна запропонувати наступну сукупність дев'яти підсистем, які в повній мірі відображають всю процедуру регулювання, моніторингу та оцінку результативності діяльності підприємств (рис. 1.10).

Систематизація ефективного управління виробничими підприємствами, запропонована Б. Бінкіним та В. Черняком, відрізняється від узагальненої

систематизації підсистем ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств тим, що включення в цю систему додаткових підсистем у повній мірі дає можливість розкрити сутність процесу ефективного управління бізнес-діяльністю в цілому, а не окремих його функціональних складових (виробництва). При чому, доданими підсистемами є: управління напрямками бізнес-діяльності; управління фінансами; управління витратами; управління трудовими ресурсами та соціальним розвитком персоналу; управління маркетинговою діяльністю; управління ризиками.

Підсистема "управління напрямками бізнес-діяльності" надає можливість оптимізувати програму розвитку підприємства за основними напрямками його діяльності, відстежувати динаміку обсягів діяльності, виявляти чинники та аналізувати їх ступінь впливу на всі основні процеси, вживати заходів щодо запобігання реалізації ризиків та загроз.

Підсистема "управління ресурсами" в узагальненій схемі трансформувалась в окремі підсистеми. Так, наприклад, підсистема "управління фінансами" дозволяє здійснювати стратегічне та оперативне регулювання матеріальних та фінансових ресурсів, структури капіталу та напрямів його використання, забезпечення стабільної прибутковості, платоспроможності; ліквідності та своєчасності розрахунків. Функціонування цієї підсистеми здійснюється у двох площині. Перша площина – це аналіз за загальними показниками з метою всебічної оцінки фінансового стану, виявлення внутрішньогосподарських резервів, шляхів розвитку. Друга площина – це проведення поглибленого аналізу фінансового стану з детальним вивченням: складу і структури активів і пасивів балансу; структури власного капіталу; розміщення власного капіталу та довгострокових залучених коштів; стану і ефективності використання основних фондів і інших необоротних активів; оборотних засобів та джерел їх формування; тривалості операційного циклу; дебіторської та кредиторської заборгованості; фінансових результатів; руху грошових коштів і ділової активності.

Підсистема "управління персоналом і його соціальним розвитком" спрямована на створення системи стимулювання персоналу та необхідних соціальних умов для його діяльності. Підсистема "управління витратами" є одних із найрезультативніших інструментарію досягнення підприємством високого економічного результату, що дозволяє знизити витрати на виробничо-господарську діяльність та підвищити прибутковість діяльності.

Підсистема "управління ризиками" дозволяє запобігати настанню загроз, знайти вихід з критичної та кризової ситуації, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Фактично ця підсистема виконує функції страхового полісу. В. Гранатуров, Ф. Хміль так характеризують даний процес: "це сукупність методів, прийомів, заходів, що дають можливість у певній мірі прогнозувати настання випадкових подій, які завдають фізичних і моральних збитків діяльності певного підприємства, та вживати заходів щодо зниження їх негативних наслідків" [47, С.29; 196, С.5, 9]. Г. Чернова визначає наступні найпоширеніші напрями управління ризиками: "уникнення ризиків чи відмова від них, прийняття ризиків на себе, запобігання збиткам, зменшення розміру збитків, страхування та передача ризиків" [200, С.88]. Узагальнюючі точки зору на управління ризиками, можна визнати, що застосування різних методів зниження ризиковості виробничої діяльності залежить від конкретних умов діяльності, кон'юнктури ринку, політичних умов, що дозволяє кожного разу ранжувати, виявити джерела ризику, оцінити ймовірність і наслідки їх дії та обирати певні заходи запобігання та зменшення збитків від конкретних подій.

Підсистема "управління маркетинговою діяльністю" призначена для пошуку найбільш доходних сегментів ринку для здійснення своєї діяльності, дослідження потреб та поведінки цільових споживачів; вивчення кон'юнктури ринку та формування цін і організацію збуту продукції відповідно до результатів такого аналізу.

Запропонована узагальнена систематизація підсистем ефективного управління бізнес-процесми підприємства, на нашу думку, повною мірою розкриває сутність цього процесу і може вважатися універсальною. При чому,

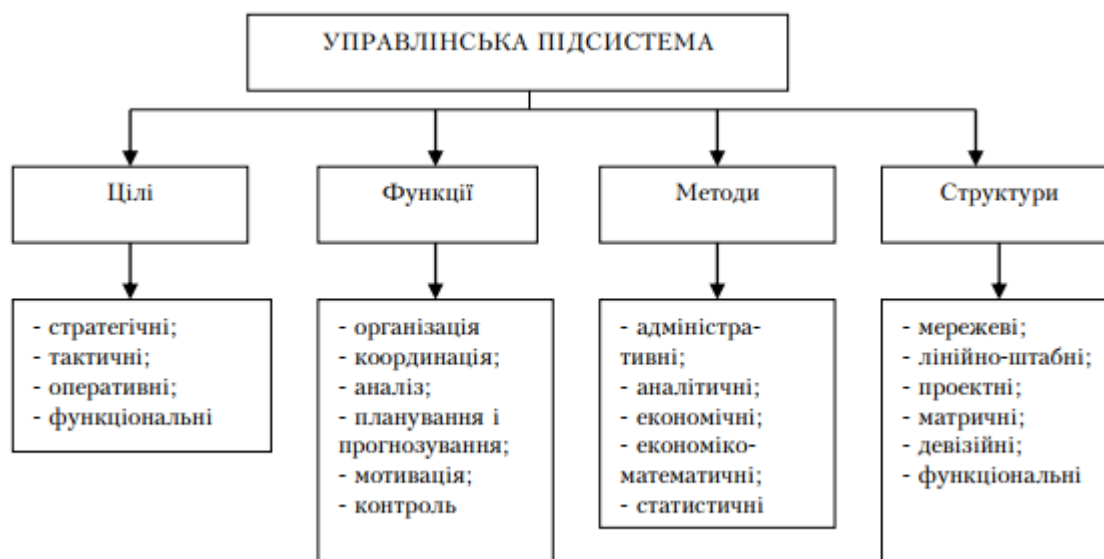
кожна з визначених підсистем не функціонує ізольовано, а злагоджена взаємодія її окремих складових дозволяє досягти не тільки результативності певного напрямку діяльності, а й мети та місії підприємства.

Узагальнення існуючих точок зору на змістовність підсистем ефективного управління розвитком підприємства вимагає опанування світової теорії та практики менеджменту щодо не тільки функціонального, а й стратегічного напрямку управління. Стратегічний напрямок функціонування будь-якого підприємства має базуватися на одній з трьох домінуючих концепцій (підходів) – процесної, системної та ситуаційної.

Процесний підхід розглядає управління як взаємопов'язані дії, які реалізуються у певній послідовності: планування, організація, керування та контроль. Кожна функція управління, своєю чергою, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління являє собою систему усіх функцій та підфункцій. Таку концепцію першим запропонував Анрі Файоль виокремивши п'ять вихідних функцій: планування, організація, розподіл, координування, контроль. Найбільш розповсюджено процес управління описується чотирма функціями: планування, організація, мотивація та контроль. Ці первинні функції об'єднуються зв'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень. Управління можна розгадати як процес, що складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління – це загальна сума всіх функцій функції.

Системний підхід представляє собою системне бачення основних напрямів і етапів діяльності. На думку І. Бузько, І. Дмитренко, О. Сущенко системний підхід спрямований перш за все на "досягнення мети ефективного управління бізнес-процесами підприємства, взаємозв'язків, які існують між ними, і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії" [26, С.34]. Р. Фатхутдінов зазначає, що «система – це цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем і являє собою підсистему системи вищого порядку (глобальної системи)» [190, С.55]. Л. Тимошенко, Н. Дєєва представляють систему як

«об'єкт, що володіє складною внутрішньою будовою, великим числом складових частин і елементів, що взаємодіють між собою і з навколишнім середовищем» [183, С.48]. Основні елементи, що входять керуючої підсистеми, на думку І. Левицької, В. Постової представляють собою "систему цілей, функцій, методів і структур управління" [121, С.13] (рис.1.11).



Узагальнено на основі: [26; 121; 183; 190]

Рис. 1.11. Елементи керуючої підсистеми ефективного управління

На відміну від системного підходу ситуаційний підхід більшість вчених трактують як «мистецтво добиватися результатів за допомогою дій інших». Взагалі, "ситуаційність" означає, що дії людей визначаються контекстом, в якому вони здійснюються. Це поняття лежить в основі ситуаційної теорії управління, що вивчає залежність ефективності методів управління від того, в якому становищі знаходиться організація, яка їх застосовує. Теорія ситуаційності в управлінні стверджує, що не може бути єдиного універсального набору принципів менеджменту, однаково ефективних завжди і всюди, тому що в різних умовах кращі результати приносить використання різних стратегій.

Вперше "закон ситуації" був сформульований на початку 1920–х рр. Мері Паркер Фоллет (1868–1933). Фоллет стверджувала, що ефективність керівника залежить від володіння ним необхідними знаннями; проте різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів в них досягають різні

люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту. Критикуючи попередні школи за односторонній підхід до управління, вона розробила основні принципи управління в школі людських відносин: влада і авторитет; відповідальність і делегування повноважень; участь співробітників в управлінні; гармонія інтересів; інтеграція працюючих. М. Фоллет вважала, що менеджер повинен діяти, виходячи з конкретної ситуації, а не з того, що наказано функцією управління (ситуаційний підхід в управлінні) [194, С.62–64].

Ч. Барнард (1886–1961) в книзі "Функції керівника" висунув тезу про те, що прийняття підлеглими керівництва залежить від поєднання чотирьох умов: розуміння підлеглими надходять до них розпоряджень; їх віри в те, що керівництво діє відповідно до інтересів організації; їх віри в те, що інтереси організації збігаються з їхніми власними інтересами та їх фізичної та психічної спроможності підкорятися [14].

Перетворенням ситуаційного підходу у впливову теоретичну позицію за допомогою використання алгоритму конструювання структури, яка найбільшою мірою відповідала б вимогам даної ситуації займалися: Джоан Вудворд (застосовування технології); Том Берні, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс і Джей Лорш (стану навколишнього середовища); Дерек П'ю, Девід Хіксон, Пітер Блау, Річард Шенхер (розміри організації); Альфред Чендлер (стратегії організації). Використання моделі ситуаційних теорій, яка встановлювала зв'язок між ефективністю стилів лідерства і сприятливістю ситуації, була запропонована в 1967 р. Фредом Фидлером.

Подальший розвиток теорії ситуаційного підходу втілюється у соціально-етичний менеджмент, який орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, передбачає прогнозування наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень із подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Наступний напрямок – адаптивні системи управління, які ґрунтуються на теорії хаосу та самоорганізації, дають змогу найефективніше

виявляти та опанувати нові сегменти ринку, що необхідно для підвищення ефективності діяльності підприємства. Гармонічне поєднання підходів: раціонального (врахування в цілому на інтереси підприємства), інституціонального (орієнтація на інтереси окремих структурних підрозділів підприємства) та політичного (орієнтація на інтереси окремих впливових посадових осіб, неформальних лідерів і угруповань) дозволяє враховувати формальні та неформальні ієрархії, інтереси та позиції окремих стейкхолдерів, здійснювати оцінку можливих альтернативних рішень та обрати найбільш ефективне.

У сучасній літературі з питань ефективного управління існує декілька поглядів на кількість (від 11 до 40) та зміст принципів, реалізація яких забезпечить необхідну ефективність управлінських впливів [13, С.36–37]. Найбільш розповсюджений перелік принципів: цілеспрямованість (необхідність досягнення цілей підприємства); послідовність (ранжування завдань і проблем за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети); професіоналізм (наявність спеціальної підготовки персоналу підприємства); відповідність (визначення стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг конкретного підприємства специфічним умовам і тенденціям його розвитку); своєчасності прийняття управлінських рішень (постійний моніторинг ознак неефективної діяльності підприємства з метою раннього виявлення та швидкого реагування на них відповідними заходами); реалістичність в оцінці ситуації, можливих успіхів або невдач; об'єктивності (орієнтація управлінського впливу на зовнішні прояви неефективного функціонування підприємства та виявлення першопричин негараздів із метою їх локалізації і усунення); комплексність (поєднання управлінських рішень за усіма напрямками діяльності підприємства з ефективним функціонуванням всіх підсистем); багатоваріантність (обґрунтування альтернативних шляхів діяльності з урахуванням чинника невизначеності та ризику реалізації запланованих заходів); законність (використання правових засад та законодавчих норм в інтересах підприємства); мотивація діяльності (переважне використання засобів мотивації, спрямованих на підвищення

ефективності діяльності); контроль (здійснення постійного контролю за реалізацією управлінських заходів із метою їх постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства); ефективність (максимально можливе використання потенціалу підприємства для досягнення мети діяльності). Цей перелік принципів ефективного управління розвитком підприємства є найбільш повний та комплексний, кожний з принципів у сукупності, доповнюють та конкретизують один одного.

Управління ефективного управління розвитком підприємства залежить не тільки від обраних принципів, а й від очікуваних результатів, ефекту, критеріїв та показників оцінки ефективності, досягнення яких дозволить зайняти підприємству ключові конкурентні позиції.

На відміну від оцінки ефективності управлінських впливів функціонування системи ефективного управління розвитком підприємства також залежить і від обраних критеріїв. Найбільш прийнятними та об'єктивними є: відповідність фактичних результатів визначеним цілям; економічність отримання ефекту; задоволення потреб, інтересів суб'єктів ефективного управління бізнес-процесами підприємства. Визначені основні критерії є підґрунтям побудови системи показників оцінки ефективного управління розвитком підприємства.

Таким чином, розглянуті теоретичні основи ефективного управління розвитком підприємства дають можливість стверджувати, що поняття «ефективне управління» та «управління ефективністю» є різними за своєю суттю. «Ефективне управління» в подальшому пропонуємо розуміти як якість організації управлінського процесу; координацію дій топ менеджменту, його вміння впливати на виконавців з метою отримання певних результатів і його здібностей приймати управлінські рішення, які мають бути своєчасними, чітко сформульованими, відповідати наміченим цілям та завданням і спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства.

А «управління ефективністю» діяльності – як цілеспрямоване оперативне регулювання бізнес-процесам и за напрямками ефективного управління для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам

[17, С.80], що може включати в себе перелік певних заходів щодо управління фінансами; витратами; персоналом і його соціальним розвитком; ризиками; маркетинговою діяльністю; якістю торговельної діяльності; розвитком діяльності у тому числі інноваційним.

Ефективне управління розвитком малих та середніх підприємств доцільно розглядати як систему, яка складається з підсистеми системи ефективного управління бізнес-процесами підприємства, а досягти успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій, механізму ефективного управління бізнес-процесами підприємства. Одним з таких методів порівняння ефективності діяльності підприємств є бенчмаркінг, використання якого дозволяє вдосконалювати певні процеси. На думку більшості науковців «бенчмаркінг – пошук ліпших шляхів у всьому» [10; 13; 56; 57] є програмою поліпшення якості аналізованих процесів.

Прикладом використання бенчмаркінгу є практика минулого століття запозичення досвіду роботи передових підприємств. Її сутність – виявлення підприємства-лідера, з'ясування технологій та методів функціонування, спроба використати ці методи на власному підприємстві. Бенчмаркінг як сучасна наукова концепція управління в Україні почали використовувати останні 15 років. Причому, зараз ситуація з використанням у практичній діяльності підприємств приблизно така сама, яка була в розвинутих країнах декілька десятиліть тому. За даними окремих досліджень та на думку окремих науковців та практиків бенчмаркінг знаходиться на стадії виведення на ринок [19; 138; 20; 140; 218]. Його застосовують в основному великі підприємства, хоча частка малих і середніх підприємств постійно зростає. Проведене дослідження видів бенчмаркінгу виявило ті його види, які надають можливість управляти змінами в організації (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Основні види і зміст бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Зміст	Мета бенчмаркінгу
1	2	3

Вид бенчмаркінгу	Визначення основних напрямків підвищення загальної результативності діяльності підприємств на основі довгострокових стратегій і загальних підходів для досягнення ключових показників ефективності, які включають в себе ключові компетенції, розроблення нових продуктів і послуг. Управління змінами в результаті застосування даного виду бенчмаркінгу є довгостроковим і вимагає великої кількості часу і ресурсів	Використання для послідовного і періодичного узгодження бізнес-стратегій підприємств
Конкурентний бенчмаркінг	Компанії вважають, що їх позиції по відношенню до характеристик основних видів продукції і послуг є вразливими. Для цього виду бенчмаркінгу партнерами і конкурентами є виробники товарів і послуг з того ж сектору економіки	Оцінка рівня результативності та ефективності в ключових областях діяльності в порівнянні з іншими організаціями для пошуку шляхів ліквідації розривів в оцінці
Бенчмаркінг бізнес-процесів	Спрямований на поліпшення конкретних критичних процесів і операцій на основі пошуку кращого досвіду тих підприємств, які здійснюють подібні і зіставні бізнес-процеси і операції. Процес бенчмаркінгу включає в себе розробку нових стандартів здійснення діяльності і використання кращої практики, однак призводить до короткострокових переваг	Досягнення поліпшень в ключових бізнес-процесах і операціях для отримання швидкого ефекту
Функціональний бенчмаркінг	Визначає необхідність порівняння результатів і ефективності діяльності з партнерами з інших секторів економіки для розробки основних напрямів поліпшення аналогічних функцій або бізнес-процесів. Цей вид тестування може призвести до інновацій і значних поліпшень діяльності	Поліпшення діяльності або послуг, що надаються, для яких не існує галузевих стандартів
Внутрішній бенчмаркінг	Включає в себе бенчмаркінг підприємств або операцій в межах однієї організації (наприклад, дочірніх підприємств або мережових компаній). Основні переваги внутрішнього бенчмаркінгу полягають у вільному доступі до конфіденційних даних і інформації, що економить час і використовувані ресурси. Існує менше перешкод для використання кращого досвіду передових бізнес-одиниць. Проте реальні інновації можуть бути відсутніми, а підвищення результативності та ефективності діяльності зажадають звернення до зовнішнього бенчмаркінгу	Використання кращої практики передових підрозділів і бізнес-одиниць компанії точно, своєчасно і оперативно

Закінчення табл.1.6

1	2	3
Зовнішній бенчмаркінг	Включає в себе аналіз зовнішніх організацій незв'язаних секторів економіки, які є кращими, незалежно від виду діяльності. Цей вид тестування може зайняти значний час і вимагати додаткових ресурсів для забезпечення порівнянності даних і інформації, достовірності висновків і розробки обґрунтованих рекомендацій	Виявлення та використання кращого досвіду в інших організаціях, бізнес-процесах і бізнес-одиницях

Міжнародний бенчмаркінг	Аналіз і використання кращої практики інших організацій у світовій економіці через відсутність кращих організацій і партнерів в національній економіці для отримання достовірних результатів. Глобалізація і досягнення в області інформаційних технологій розширюють можливості для розробки міжнародних проєктів. Це може зайняти більше часу і ресурсів для створення і впровадження інновацій, а також отримання результатів аналізу національних відмінностей	Досягнення світового статусу на зовнішніх ринках або вищого рейтингу в національній економіці
-------------------------	--	---

Узагальнено на основі [20, 140; 218]

У традиційній постановці метод бенчмаркінгу є пошук і вивчення найкращих методів ведення бізнесу та впровадження їх в практику своєї організації. Спочатку термін «бенчмаркінг» співвідносився з поняттям «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) про те, щоб стати ще кращим (лідером)» [80, С.52]. Дане визначення сформувалося в Японії, в кінці 50-х років запропонувала і впровадила концепцію бенчмаркінгу після відвідування японськими фахівцями провідних компаній США і Західної Європи з метою вивчення та подальшого використання їх досвіду.

Представники першого підходу в змісті бенчмаркінгу виділяють, перш за все, порівняння показників діяльності підприємств і впровадження успішного досвіду інших фірм в свою господарську практику. Так, на думку Г. Багієва, Ю. Соловйової «бенчмаркінг – це, по–перше, порівняння своїх показників з показниками інших організацій (конкурентами і компаніями–лідерами); по–друге, вивчення і застосування успішного досвіду інших фірм у своїй організації, незалежно від того, працюють вони з нею в одній галузі чи ні» [81, С.256].

Що стосується другого підходу, то розглядається функціональне призначення бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Наприклад, Кемп Р. зазначають, що «бенчмаркінг – один з інструментів вдосконалення діяльності» [99, С.19]. Аналогічної позиції дотримується і А. Гончарук. На його думку «бенчмаркінг – спеціальний управлінський інструмент з моніторингу конкурентів» [43, С.254].

Дослідники третього підходу розглядають бенчмаркінг як пошук і впровадження «кращої бізнес – практики». Слід зазначити, що даний підхід

представлений, в основному, в зарубіжних розробках. Так, на думку Д. Тримбла (D. Trimble) «бенчмаркінг – це вивчення кращої бізнес – практики, а також пошук кращої бізнес – практики з метою застосування на своєму підприємстві для досягнення високих результатів» [241]. Н. Джонс (N. Jones) зазначає, що «Бенчмаркінг – це удосконалення діяльності на основі вивчення чужого досвіду» [227].

Автори четвертого підходу розглядають бенчмаркінг, перш за все як порівняльний аналіз ефективності діяльності. С. Владимиров, Ю. Максименко вважають, що бенчмаркінг являє собою порівняльний аналіз ефективності підприємств на основі взаємопов'язаних показників [30]. В. Островская визначає бенчмаркінг як розрив між поточною діяльністю організації і діяльністю найкращою компанії в одній і тій же сфері [147]. Систематизація розглянутих підходів до визначення суті і змісту бенчмаркінгу дає змогу прийти до висновку, що використання даного інструментарію дозволяє не тільки скопіювати успіх інших компаній, покращити результативність та ефективність діяльності, а й зайняти найкращу конкурентну позицію на ринку. Тобто, бенчмаркінгу – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, дослідження ведення бізнесу успішних компаній в цій галузі створити безперервну систему вдосконалення для підвищення ефективності діяльності на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень.

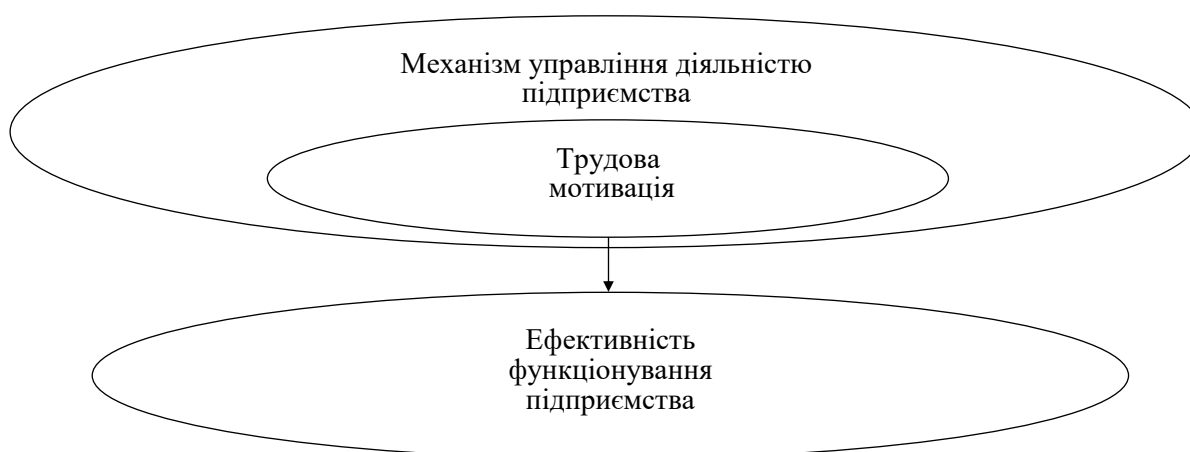
1.3. Методичні підходи та моделі ефективного управління малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу

Функціонування будь-якого підприємства спрямовано на досягнення ефективності всіх його складових, які формують модель ефективного управління всього підприємства. Це стає можливим, на думку сучасних науковців та практиків з питань управління, за умови існування системного й оптимального механізму, здатного забезпечити управління на якісному та головне ефективному рівні. Необхідною умовою постає використання нових інноваційних підходів, які мають враховувати зміни у законодавчій базі, сучасні

форми ведення бізнесу і методи інноваційного управління, а також багато інших факторів.

Слід відзначити факт існування різниці між поняттями «управління діяльністю» та «управління ефективністю діяльності», яка зумовлюється різними підходами до визначення об'єктів управління та впливом великої кількості зовнішніх чинників. Комбінації різних чинників впливу і створюють, на думку О. Вострякова, П. Галушко, систему інструментів управління діяльністю, а також управління ефективністю діяльності [34]. В. Щербак [209; 210] визначає, що одним із самих важливих ресурсів забезпечення ефективного управління є персонал. Тому трудову мотивацію слід вважати дієвою частиною в механізмі управління, а можливості інтелектуального потенціалу окремих працівників та підприємства в цілому - першочерговим завданням та стимулюючим аттрактором механізму управління підприємством (рис. 1.12) [211, С.41].

Науковці визначають такий підхід сукупністю взаємопов'язаних підсистем, які здатні об'єднати сукупність різних структурних елементів, здатних забезпечити у процесі своєї взаємодії оптимальне та ефективне функціонування всіх підсистем. Д. Покришка, Я. Жаліло, Д. Ляпін, Я. Белінська [134] наголошують на особливому значенні тріадної взаємодії методів управління у вигляді послідовності «механізм управління – трудова мотивація – ефективність функціонування підприємства».



Узагальнено на основі [210, С.41; 211; 212]

Рис. 1.12. Трудова мотивації як стимулюючий аттрактор механізму управління підприємством

Сучасний підхід до формування інструментарію ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу можна представити з дуальної позиції: як існування внутрішньої структури, і як сукупність процесів та можливих станів. Перевагою подібного дуального визначення є можливість розгляду внутрішньої будови об'єкту дослідження, з метою переходу до рівня функціонування процесів та їх розвитку. Крім того, слід окремо зазначити, що управління доцільно розглядати як процес цілеспрямованого регулювання, з існуючою та поставленою метою, а ефективність доцільно розглядати як співвідношення потреб, цілей і засобів досягнення до результату діяльності.

Отже, враховуючи різні погляди щодо визначення сутності ефективного управління розвитком та акцентуючи увагу на підприємствах малого та середнього бізнесу (табл. 1.7) [214], також на основі порівняльного аналізу дуального підходу до аспектів визначень «ефективність» і «ефективне управління», вважаємо доцільним надати наступне власне визначення. Ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу це структурована система форм, методів, функцій та засобів управління, покликаних створити умови для цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

Таблиця 1.7

Визначення методичних підходів щодо ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Джерело інформації	Сутність методичного підходу
И. Семон, В. Шевченко, І. Побєдов [155]	Основний вузол системи управління разом із керуючою системою в статичі (структура управління – органи управління, кадри управління, техніка); керуючою системою в динаміці (процеси управління) та вдосконаленням системи управління (як продовження функціонування і особлива стадія динаміки). До нього належать цілі, функції, принципи та методи управління
В. Командровська, О. Морозенко [108]	Сукупність мотивів трудової активності персоналу, які визначають як саму можливість, так і ефективність управління, та від яких залежить сприйняття впливу. Також до нього входять такі людські якості, як інтереси, цінності, соціально-психологічні установки, застереження, прагнення (індивідуальні цілі), почуття обов'язку
М. Панов [150]	Організація впливів, спрямованих на досягнення цілей

М. Круглов [114, с. 113]	Сукупність умов та методів, виконання та дотримання яких забезпечує його ефективне функціонування
В. Курганов [115]	Характеризує різноманіття зв'язків суб'єктно-об'єктних відносин управління
Е. Курінной, О. Вакульчик [116, С. 45–49]	Певна логічна структура, чітка послідовність дій, кроків, їх повторюваність, циклічність, відтворюваність, їх націленість на отримання певного ефекту. Відповідає на питання: «Яка система у дії, як вона працює?»
О. Хазов [195, С.21]	Система, яка забезпечує постійний управлінський вплив, спрямований на отримання певних результатів діяльності
Л. Ганущак–Єфіменко [38]	принципи управління та функціональні завдання, які постають перед об'єктом управління; економічні та юридичні закони й обмеження; функціональна структура органів управління; інформація, методи, технічні засоби її переробки
А. Гур'янов, О. Гришко [55]	Сукупність дій суб'єкта й об'єкта управління, які забезпечують процес управління
Ф. Хміль [196]	Система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації
М. Грещак, О. Гребешкова, О. Коцюба [32]	Спосіб організації управління суспільним виробництвом із притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епісі та кожному соціально-економічному устрою
Куценко А.В. [118, С.3]	Оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що покликана сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам

Визначення конкретного переліку завдань ефективного управління розвитком бізнесу не є можна розглядати як універсальний перелік дій, оскільки кожне окреме підприємство самостійно конкретизує такий перелік, виходячи з етапу життєвого циклу свого розвитку. Але існують універсальні рекомендації, які можуть стати певним плацдармом для визначення стратегічних завдань. Такі універсальні рекомендації визначаються специфікою галузі, в якій здійснює діяльність підприємство, а також розміром самого підприємства. Такий підхід передбачає кількісне оцінювання кінцевого результату та розробку критеріїв його досягнення. Завдання слід формувати чітко, враховуючи інтереси внутрішнього та зовнішнього оточення, та соціальну спрямованість в процесі управління. Кожне завдання слід супроводжувати переліком заходів реалізації, а кожен захід, своєю чергою, має бути комбінацією методів і способів управління, які взаємопов'язані спільною метою, та відображають параметричність управлінських дій. Використання методів і способів управління передбачає наявність всіх головних функцій управління.

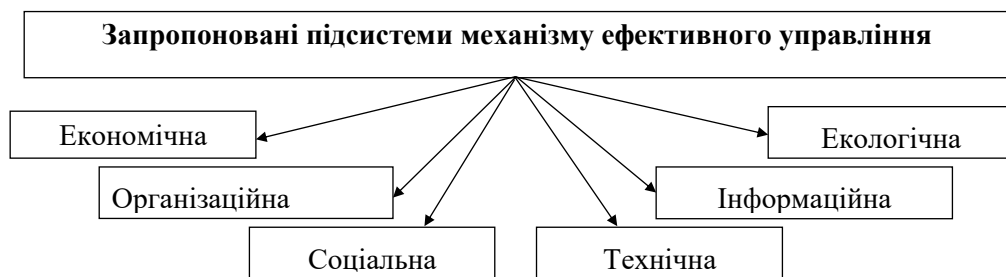
Таблиця 1.8

Принципи функціонування механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу [81]

Принципи функціонування механізму ефективного управління		
Загальносистемні	Стратегічні	Тактичні
Матеріалізм	самоорганізація	результативність
об'єктивність	обмежена раціональність	економічність
наукова обґрунтованість	самовизначення	оперативність
відображення	диверсифікація	інформаційна повнота та адресність
цілісність	резервування ресурсів	пропорційність
детермінізм	неперервна адаптація	мотивація
	рефлексія	

Заходи реалізації завдань ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу відрізняються високою складністю в організаційно-економічному контексті. Тільки використання цілісної системи принципів створює підґрунтя для реалізації цілей і завдань ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу. На думку науковців, всі принципи ефективного управління доцільно розподілити на три взаємопов'язані і взаємодоповнювані групи (табл. 1.8).

Для того, щоб у повній мірі розкрити сутність ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу, пропонується виділити такі підсистеми механізму ефективного управління: економічна, організаційна, соціальна, технічна, інформаційна і екологічна (рис. 1.13).

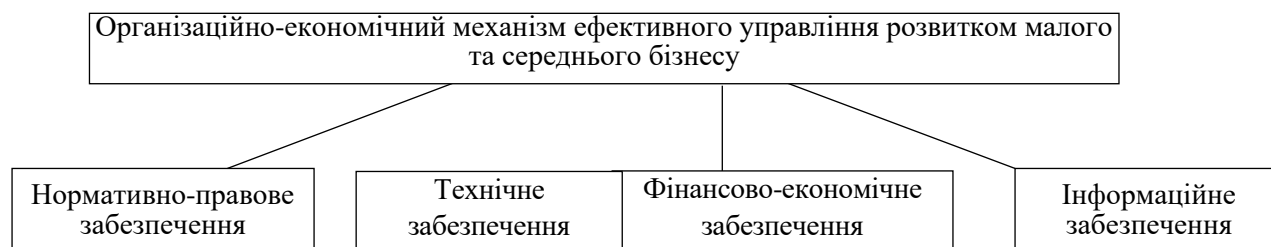


Узагальнено на основі [13, с. 47]

Рис. 1.13. Підсистеми механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу слід розглядати як оптимальну сукупність методів, форм, принципів та функцій управління, яка формується

через економічні важелі зовнішнього середовища з метою цілеспрямованого регулювання діяльності підприємства за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану бізнесу заданим параметрам (рис. 1.14).



Узагальнено на основі [23; 24]

Рис. 1.14. Складові організаційно-економічного механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Складові організаційно-економічного механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу мають забезпечити, по-перше, ефективність взаємодії структурних елементів підприємства з орієнтацією на досягнення поставленої мети; по-друге, раціональність використання наявних трудових ресурсів, які задіяні в процесі підприємницької діяльності; по-третє, реалізацію сукупності заходів, які сприяють виникненню ініціативності, самостійності та відповідальності персоналу підприємства; по-четверте, удосконаленню методів та технік підготовки і прийняття управлінських рішень; по-п'яте, розробці та впровадженню системи показників ефективності діяльності об'єкта дослідження; по-шосте, створенню економічних умов, які розширюють можливості виконання програм заходів шляхом створення економічної зацікавленості учасників процесу діяльності.

Результативність та ефективність діяльності вимірюється певними показниками. За визначенням З. Коваль [104, С.348–357] таким показником є "кількісно-якісна характеристика певної властивості соціально-економічних об'єктів і процесів; якісно визначена величина, що є результатом виміру чи розрахунків". На загальногосподарському рівні виникла проблема застосування узагальнюючого показника економічної ефективності виробництва. Вчені В. А. Медведєв, Л. І. Абалкін, О. І. Ожерельєв [129] запропонували

розраховувати його наступним чином:

$$E = \frac{V_{чп}}{B_{ж} + M + \gamma\Phi} \quad (1.1)$$

де $V_{чп}$ – чистий продукт з урахуванням його складу і якості; $B_{ж}$ – витрати живої праці; M – поточні витрати уречевленої праці; Φ – одноразові вкладення у виробничі фонди; γ – коефіцієнт приведення до єдиної розмірності, що дає змогу підсумувати витрати і вкладення.

Дослідження щодо оцінки ефективності бізнес-діяльності актуальні у сьогоденних умовах. Серед провідних науковців, які присвятили свої роботи формуванню сучасної методологічної бази оцінювання ефективності діяльності підприємств, варто зазначити роботи: К. Салиги [170], В. Андрійчука [7], О. Олексюка [145], Т. Говорушко [40; 41], Л. Дейнеко [60], В. Прядко [158], А. Гончарука [45], А. Куценко [118], К. Салига [170], для оцінки економічної ефективності бізнес-процесів, використовує ресурсний та затратний підходи. Затратний і ресурсний підходи визначають основний капітал з урахуванням періоду обігу фінансових ресурсів та враховують річні витрати виробництва. Модель, заснована на затратному підході має вигляд:

$$E = \frac{ц \cdot Q}{N_a \cdot C_o + P_{об} \cdot C_{об} + П_n} \geq 1 \quad (1.2)$$

де $ц$ – ціна продукції, грн; Q – обсяг реалізації в натуральному виразі; N_a – норма амортизації; C_o – основні засоби, грн; $P_{об}$ – річна кількість обігових коштів, оборотів/рік; $C_{об}$ – оборотні кошти, грн; $П_n$ – нормативний прибуток, грн/рік.

Серед усіх найбільш розповсюджених показників виділяються наступні: продуктивність виробничих ресурсів; рентабельність виробничих ресурсів; рентабельність обороту (продажу), ефективність за методом Data envelopment analysis Систему критеріїв та показників оцінки ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу на основі аналізу ефективності методом DEA наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

**Система критеріїв та показників оцінки ефективності управління
розвитком малого та середнього бізнесу**

Критерій	Характеристика критерію	Показники
БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД		

Ефективність використання основних засобів	Дозволяє зробити висновок про різні сторони економічної ефективності використання основних засобів – кількісну та якісну	- Фондовіддача - Фондомісткість - Фондорентабельність
Ефективність використання оборотних активів	Визначається ефективністю використання оборотних коштів, надає можливість виявляти резерви оптимізації їх структури та прискорення обертання	- Коефіцієнт мобільності активів - Коефіцієнт покриття - Коефіцієнт оборотності оборотних коштів - Час обороту оборотних коштів - Рентабельність оборотного капіталу - Коефіцієнт швидкої ліквідності
Ефективність використання капіталу підприємства	Дозволяє оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, характеризує результативність вкладів акціонерів та інвесторів у підприємство	- Коефіцієнт фінансової незалежності - Коефіцієнт фінансового ризику - Коефіцієнт фінансової стабільності - Рентабельність власного капіталу - Коефіцієнт реінвестування - Рентабельність продажу - Коефіцієнт стабільності економічного зростання - Рентабельність фінансових ресурсів - Коефіцієнт трансформації (ресурсовіддача)
Ефективність використання трудових ресурсів	Характеризується ефективністю використання трудових ресурсів, рівень продуктивності праці стає визначальною умовою результативного господарювання	- Продуктивність праці - Зарплатовіддача - Трудомісткість продукції - Фінансова продуктивність праці
ОДНОКРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД		
Вартість підприємства	Виступає основним фактором прийняття управлінських рішень. Є інформативним для акціонерів та власників в аспекті зміни доходу на вкладений капітал	- Економічна додана вартість (EVA) - Оцінка реальних опціонів (OPT) - Ринкова додана вартість (MVA) - Модель Едварда-Белла-Ольсона (EBO) - Додана вартість для акціонерів (SVA)

Узагальнено: [1; 4; 26]

Дана система включає багато- та однокритеріальний підходи до оцінки ефективності бізнес-діяльності. Багатокритеріальний підхід об'єднує наступні критерії: ефективність використання основних засобів; ефективність використання оборотних активів; ефективність використання капіталу підприємства та ефективність використання трудових ресурсів. У межах кожного критерію запропоновані показники, які на думку автора, дають всебічну характеристику використання ресурсів підприємства. Так, успішність господарювання значною мірою залежить від ефективного використання основних засобів, що має вплив на обсяг випущеної продукції, продуктивність праці, прибутковість та багато інших показників.

Згідно з поглядами Н. Савенко [165, С.155] найбільш узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є рентабельність

капіталу, вкладеного в основні засоби. Справедливим є твердження М. Рогози [164, С.138] про те, що показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, оскільки їх величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами.

За умов використання одно критеріального підходу до оцінки ефективності управління розвитком бізнесу, в якості критерію слід використовувати приріст вартості підприємства. Саме вартість виступає індикатором ефективних управлінських рішень; створює дієві важелі залучення додаткового капіталу на підприємство, тим самим підвищуючи його конкурентоспроможність. Вартість підприємства визначається його здатністю генерувати додану вартість, і з цих позицій підприємство розглядається як потенційний об'єкт для вкладання ресурсів інвесторів. Концепція EVA була розроблена і зареєстрована компанією Stern Stewart & Co, хоча її засади були закладені ще в теорії економічного доходу Альфреда Маршалла. Концепція управління на основі EVA з'явилась як результат розвитку концепції управління, що базується на вартості підприємства. Показник EVA є похідним від таких показників, як рентабельність інвестицій (ROE) та рентабельність робочого капіталу (ROCE). В основу цієї концепції закладено такі принципи [45, С.162]: власник інвестує капітал для отримання доходу; підприємство створене для отримання додаткових доходів; діяльність персоналу підприємства спрямована на збільшення його ринкової вартості за рахунок впровадження системи мотивації.

Розрахунок показників економічної доданої вартості (EVA) проводиться за наступною формулою [111; 115, С.55-56]:

$$EVA=NOPAT-WACC \cdot IC \quad (1.3)$$

де NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – чистий операційний прибуток після сплати податків; WACC - середньозважена вартість капіталу підприємства; IC - інвестований капітал.

Розрахунок показника EVA можливий також за формулою:

$$EVA=(ROCE-WACC) \cdot IC \quad (1.4)$$

де ROCE (Return on Capital Employed) - дохідність на інвестований капітал (визначається як відношення прибутку до сплати відсотків і податків (EBIT) до різниці між сукупними активами та поточними зобов'язаннями).

Дослідження, свідчать, що EVA забезпечує отримання корисної інформації щодо цінності фінансово-економічних операцій, на противагу обліковому інструментарію визначення ефективності діяльності підприємства, так, наприклад, показники прибутку та рентабельності капіталу або зростання прибутку на одну акцію (EPS).

Концепція EVA пропонує здійснювати розрахунок ринкової вартості підприємства за формулою [108]:

$$V = IC_0 + \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} + \frac{EVA_{t+1}}{(1+WACC)^t} \quad (1.5)$$

де IC_0 – інвестований капітал.

Дослідження критеріїв та показників оцінки ефективності довело багатогранність та різноплановість такої оцінки. Важливим є вибір критеріїв які максимально відповідатимуть поставленим задачам та комплексно характеризуватимуть діяльність підприємств. Узагальнення точок зору управління розвитком бізнесу науковців щодо можливості оцінки досягнутого рівня ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу (табл.1.10) підвищення ефективності стає можливим за умови, що діяльність підприємства здійснюється у напрямі досягнення мети при дотриманні умов, які відповідатимуть потребам суспільного розвитку [116].

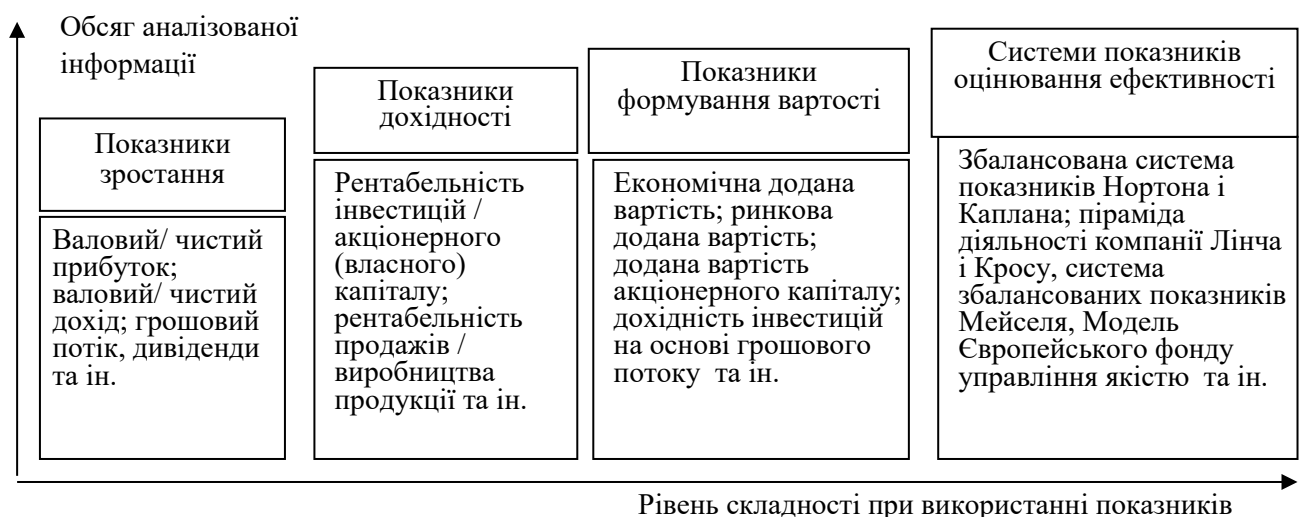
Таблиця 1.10

Ефективність управління розвитком малого та середнього бізнесу

Екстенсивний шлях досягнення мети забезпечення ефективності діяльності підприємств	Інтенсивний шлях досягнення мети забезпечення ефективності діяльності підприємств
Досягнення результату без урахування зовнішніх чинників щодо умов функціонування	Досягнення результату, який є відповідним зазначеним вимогам з врахуванням зовнішніх чинників
Досягнення результатів ціною великих витрат організаційних ресурсів	Досягнення результатів з урахуванням раціональності використаних ресурсів

Джерело: [116]

Щоб досягти економічного та соціального ефекту необхідно здійснити поточні та одноразові витрати. Поточними витратами вважають витрати, які пов'язані з формуванням собівартості продукції. Одноразовими витратами вважають витрати, які авансовані на створення основних і розширення оборотних фондів [126, С.26]. Оцінювання ефективності діяльності підприємства має здійснюватися передусім залежно від цільового орієнтиру, встановленого керівництвом на визначений період, який відображає якісні зміни всіх складових підприємства та враховує особливості виду економічної діяльності. Тому в сучасних ринкових умовах стає важливим формування показника або системи показників, які дозволять всебічно оцінити зростання та розвиток підприємства, здатність перетворюватися й відповідати світовим ринковим вимогам. Зрозуміло, що ефективність діяльності підприємства характеризується сукупністю параметрів, які містять інформацію про ефективність досягнення кінцевих результатів, аналізують економічний стан до якого прагне досліджуваний об'єкт. Ключові показники, призначені для вимірювання ефективності діяльності промислового підприємства, пропонуємо згрупувати залежно від методів розрахунку, що зображено на рис. 1.15 [127].



Узагальнено: [126]

Рис. 1.15. Показники, що створюють основу оцінювання ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу

Дослідження свідчить, що зростання складності аналізу бізнес-процесів на підприємстві приводить до формування більш складної системи контролю, яка вимагає пошуку нових важелів управління, а відповідно, і критеріїв їхнього оцінювання. Тому відбувається еволюційний розвиток методів оцінювання ефективності діяльності підприємства [130; 132; 133].

Методи зростання чи прямі методи оцінювання базуються на оцінці грошових потоків та їх абсолютних значеннях. Прямі методи оцінювання ефективності дозволяють визначити суму витрат, вкладених у реалізацію проекту, суму доходу або прибутку, яку може надати ефективно реалізоване управлінське рішення. Найбільшої значущості набувають такі показники зростання: чистий дохід; грошовий потік; прибуток; дивіденди. У той же час прямі методи оцінювання ефективності бізнес-діяльності мають свої особливості формування і можуть використовуватися як критерій ефективності тільки в стабільних і незмінних ринкових умовах (табл. 1.11) [126].

Модель прибутковості капіталу (DuPont Model) є розширеною і об'єднує в собі два напрями фінансового аналізу – прибутковість і ефективність управління активами (капіталом), причому ефективність управління підприємством оцінюється за рахунок основного показника – прибутковості капіталу [135, С.32].

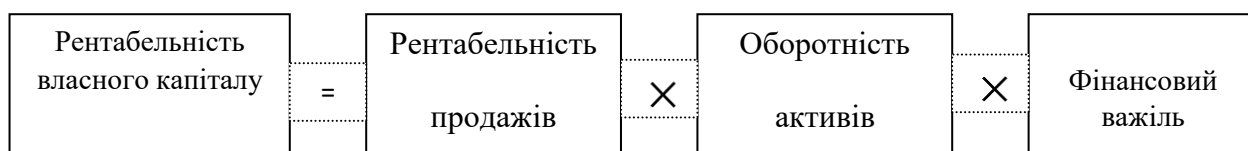
Таблиця 1.11

Характеристика показників прямого методу оцінювання ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу

Показники	Способи формування	Особливості застосування
Чистий дохід	Дохід від реалізації продукції, скоректований на суму податку на додану вартість, акцизного збору й інших відрахувань	Доступність отримання інформації з бухгалтерського звіту про фінансові результати. Показник недостатньо повно характеризує кінцевий результат роботи, оскільки містить у собі не тільки прибуток, але і витрати
Чистий прибуток	Прибуток після оподаткування, формується як різниця між чистою виручкою від реалізації і собівартістю реалізованої продукції, сума зменшується на податкові виплати	Інформація про значення показника надана у фінансових звітах, проте його значення недостатньо повно характеризує реальну ситуацію, оскільки міняється залежно від методів бухгалтерського обліку
Грошовий потік	Універсальний показник, що характеризує всі грошові притоки і відтоки	Враховує широкий діапазон грошових надходжень, але його застосування є більш трудомістким процесом, оскільки вимагає обробки додаткової інформації
Дивіденди	Частина прибутку, яку підприємство виплачує акціонерам	Більшість вітчизняних підприємств не має дивідендної політики і не виплачує дивіденди

Джерело: [126]

Вдосконалена модель прибутковості капіталу (DuPont Model) відома як модель прибутковості власного капіталу (ROE) заснована на тому, що ефективність управління розвитком бізнесу характеризується збільшенням добробуту акціонерів. Отже, прибутковість власного капіталу залежить від таких факторів: ефективності використання активів підприємства; фінансового важеля, який характеризує структуру джерел інвестування (платоспроможність і ліквідність підприємства). Варто зазначити, що ця модель, на відміну від рентабельності продажів, додатково дозволяє проаналізувати структуру балансу підприємства (рис. 1.16) [136].



Джерело: [136]

Рис. 1.16. Формування показника прибутковості власного капіталу

Особливістю моделі оцінювання власного капіталу є аналіз структури капіталу щодо міри свободи підприємства від зовнішнього середовища. Для оцінювання фінансової стійкості підприємства як результату ефективного управління розвитком бізнесу використовуються: показники фінансової незалежності та показники ліквідності й платоспроможності [136, С. 205]. Модель рентабельності інвестицій заснована на регулюванні двох основних факторів: норма прибутку, яка характеризує ефективність діяльності підприємства щодо реалізації продукції; обіговість вкладеного капіталу, яка характеризує ефективність інвестування. Значущість показників відносної оцінки полягає в можливості порівняння результатів діяльності різних підприємств, об'єднаних за галузевою, територіальною або іншою ознакою.

Узагальнення світової практики свідчить про те, що в сучасних ринкових умовах стає актуальним застосування коефіцієнтів, які дозволяють оцінити ефективність управління розвитком бізнесу щодо зростання його ринкової

вартості, що може бути виражено через мультиплікатори оцінювання вартості бізнесу та наведено в табл. 1.12 [141, С.187].

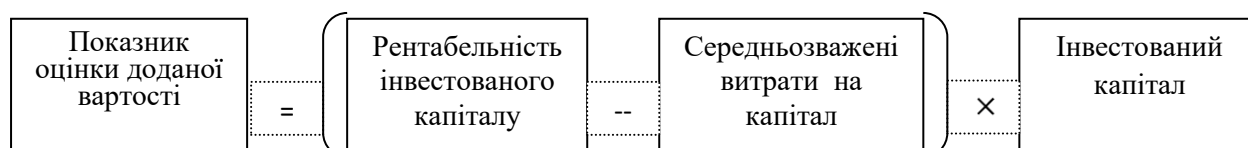
Таблиця 1.12

Мультиплікатори оцінювання вартості бізнесу підприємств на прикладі західного ринку

Вид діяльності	Мультиплікатор	Значення
Аудиторські фірми	Ринкова вартість бізнесу / річний дохід	0,5 – 0,7
Рекламні агентства	Ринкова вартість бізнесу / річний дохід	0,7
Підприємства роздрібною торгівлі	Ринкова вартість бізнесу / сума чистого прибутку, устаткування і запасів	0,75 – 1,5
Автозаправні станції	Ринкова вартість бізнесу / дохід за місяць	1,2 – 2,0
Підприємства фейшн індустрії	Ринкова вартість бізнесу / сума річного чистого прибутку і запасів	0,8 – 1,13

Застосування галузевих коефіцієнтів (мультиплікаторів) як критерій оцінювання ефективності у вітчизняних умовах є технологією майбутнього, тому що у даний час немає можливості оцінювати й аналізувати необхідну статистичну базу даних, на основі якої визначають взаємозв'язок між різними результатами бізнес-діяльності.

Для оцінювання вартості бізнесу, як результату ефективного управління розвитком акціонерних співтовариств, використовуються показники, що мають надавати інформацію про ефективність роботи капіталу й отриману норму прибутковості. При цьому виділяють два підходи до оцінювання вартості: метод вільного грошового потоку спрямований на формування поточної вартості через оцінювання прогнозованих майбутніх вільних грошових потоків; метод доданої вартості заснований на тому, що вартість підприємства збільшується, якщо прибутковість капіталу, який інвестується, вища за норму прибутковості інвестора або акціонера. Оцінка доданої вартості дозволяє порівняти прибутковість капіталу, який інвестується, і вартість середньозваженого капіталу, що враховує всі джерела формування капіталу (рис. 1.17).



Узагальнено: [138, С.133; 141, С.289]

Рис. 1.17. Оцінка доданої вартості з урахуванням рентабельності капіталу, що інвестується

На підставі узагальнення показників, які засновані на оцінюванні вартості підприємства, встановлено і зведено в табл. 1.13 їхні відмінні характеристики [141, С.287, 117 – 119]:

Таблиця 1.13

Відмінні характеристики показників оцінювання ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу, які засновані на вартості

Показники	Відмінні особливості
1	2
Економічна додана вартість, EVA (Economic Value Added)	Характеризує фактичний економічний прибуток підприємства на поточну дату, показник порівнює чистий операційний прибуток після сплати податків і вартість капіталу (з урахуванням альтернативних витрат і вигід [32, с. 157]).
Ринкова додана вартість, MVA (Market Value Added)	Визначається як різниця між ринковою вартістю капіталу й інвестованим капіталом у підприємство, це премія, якою ринок винагороджує підприємство (заснована на майбутніх, прогнозованих показниках EVA).
<i>Закінчення табл.1.13</i>	
1	2
Додана вартість акціонерного капіталу, SVA (Shareholder Value Added)	Обчислюється на певну дату і є різницею між вартістю акціонерного капіталу після деякої операції і до її здійснення, часто визначають як різницю між розрахунковою вартістю акціонерного капіталу і балансовою вартістю.
Додана вартість потоку грошових коштів, CVA (Cash Value Added)	Визначається як сума операційних грошових потоків за вирахуванням капітальних витрат, інвестованих у підприємство, інтерес до цього показника пов'язаний з розділом ресурсів на стратегічні й операційні (пов'язані з підтримкою існуючої вартості).
Прибутковість інвестицій на основі грошового потоку, CFROI (Cash Flow Return on Investment)	Визначається відношенням валового грошового потоку до валових грошових інвестицій з урахуванням терміну корисного використання активів, є індикатором, при порівнянні якого з вартістю капіталу ухвалюється рішення про подальший розвиток, реструктуризацію або припинення діяльності.

Узагальнено на основі [141, С.287, 117 – 119]

Аналіз методів оцінювання ефективності управління за допомогою показників, що базуються на вартісному підході, дозволив виділити основні

складнощі при розрахунку показників і бар'єри впровадження їх у систему управління малими та середніми підприємствами:

– на малих та середніх підприємствах методи оцінювання, які традиційно використовуються, не відображають реальну вартість підприємства (не враховують суму відстрочених платежів, фінансові резерви, витрати, що капіталізуються й виражені у вартості очікування, що формується у інвестора), а значить, не можуть застосовуватися без коригувань (а це вимагає додаткових ресурсів, знань і навиків, і в цілому ускладнює процес впровадження нових показників) [142, С.121];

– формування ринкової вартості капіталу враховує принципи корпоративного управління і розвиненого фондового ринку, який у нашій країні знаходиться у стадії зародження;

– під впливом нестабільної економічної ситуації, зокрема активних інфляційних процесів, показники не дозволяють достовірно оцінити результати минулої діяльності й робити прогнози на майбутнє;

– низький рівень формування, обробки й публічного надання інформації щодо прибутковості підприємств не дозволяє визначати середньогалузеві індекси, безризикові процентні ставки й інші компенсації за ризики, а це ускладняє процес визначення обґрунтованої ставки дисконтування, оцінювання вартості витрат на капітал.

Узагальнення переваг і бар'єрів упровадження досліджуваних методів дозволяє виділити напрям розвитку підходу до оцінювання ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу. Сучасний напрям у формуванні методів оцінювання ефективності управління пов'язаний з необхідністю застосування системи показників, яка, на відміну від одного показника оцінювання, дозволяє охопити основні аспекти діяльності підприємства.

У світовій практиці застосовуються різні системи показників, призначені для оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства. Дослідження їх характеристик дозволило виділити основні відмінності,

пов'язані з принципами формування системи оцінювання й управління за показниками, а саме:

1. Системи показників відрізняються за об'єктами дослідження, вибором критичних напрямів розвитку й оцінювання. Наприклад, у системі збалансованих показників Нортон і Каплана (Balanced Scorecard) виділено чотири аспекти діяльності підприємства: 1 – навчання і розвиток, 2 – внутрішні бізнес-процеси, 3 – відносини зі споживачами (ринок) й 4 – фінансова діяльність (рис. 1.18).

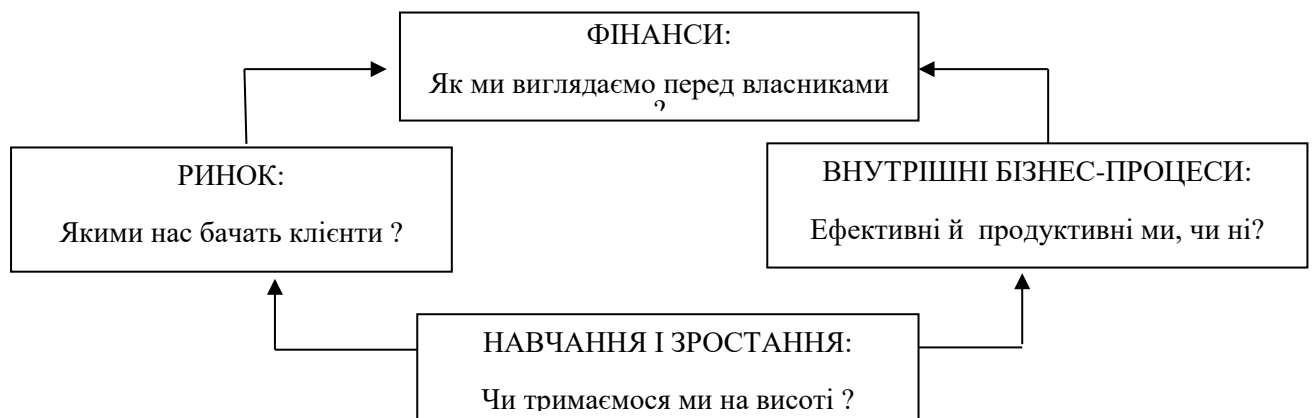


Рис. 1.18. Збалансована система показників Нортон і Каплана [141]

Оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу за тривалий проміжок часу проводиться за допомогою набору стандартних елементів системи, які надають цілісну картину поточної стратегії підприємства та її динаміки. Збалансована система має включати показники вимірювання, принаймні, у чотирьох напрямках:

- фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності промислового підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;
- оцінювання товарів і послуг підприємства з погляду їхньої корисності для кінцевих споживачів;
- на рівні бізнес-процесів оцінюються основні процеси, проводиться їхнє удосконалення з метою зміцнення конкурентних переваг;

– навчання і зростання, тобто здатність організації сприймати нові ідеї, підвищувати кваліфікацію персоналу, впроваджувати нові технології та організаційні процедури.

BSC-модель Мейселя також визначає чотири перспективи, але замість перспективи навчання і зростання використовує перспективу людського капіталу, збільшуючи при цьому значущість навчання й підготовки персоналу, формування корпоративної культури [146, С.35–43].

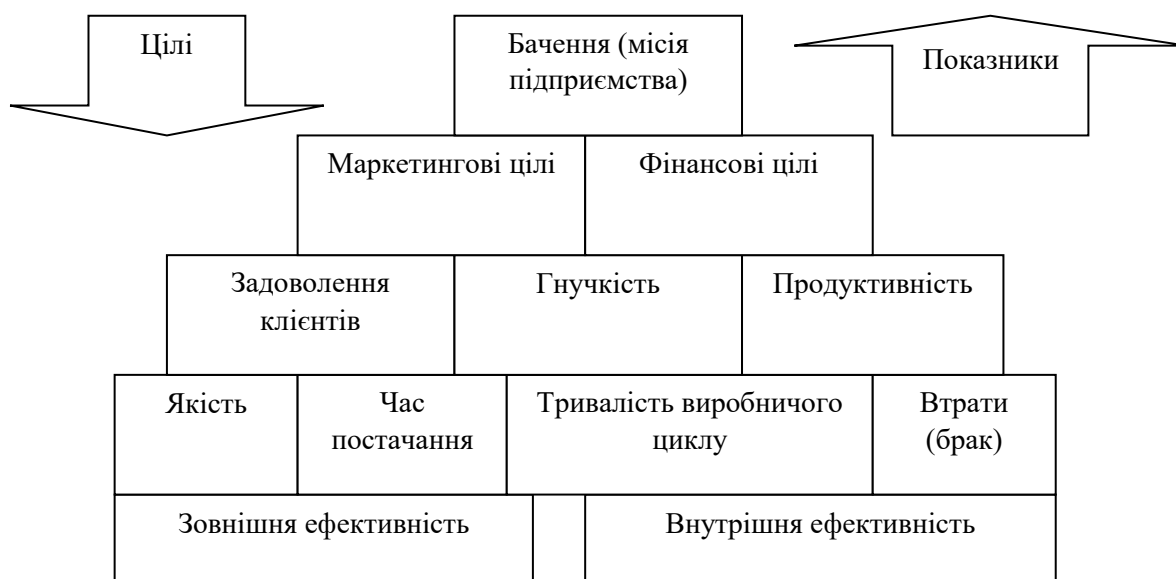


Рис. 1.19. Модель оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу «Піраміда діяльності компанії» [172, С.39]

Модель оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу «Піраміда діяльності компанії» К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кросса орієнтована на виявлення і вимірювання потреб споживача (рис. 1.19).

Відмінною особливістю зазначеної моделі є формування показників зовнішньої й внутрішньої ефективності, а також чотирьох рівнів організаційної структури бізнесу: на вищому рівні менеджери формують місію підприємства, на другому рівні визначають цілі господарських підрозділів, третій рівень – це сполучна ланка між верхніми рівнями і нижнім, пов'язаним із оцінкою операційної діяльності. Тобто, система показників сформована так, щоб оперативні завдання нижнього рівня були пов'язані з фінансовими показниками на верхньому рівні через оцінювання зовнішньої взаємодії зі споживачами й

ефективністю внутрішніх операцій діяльності промислового підприємства. Модель Європейського фонду управління якістю (EFQM) побудовано за оцінкою двох сфер: можливостей і результатів, як це видно з рис.1.20 [145, С.381; 146].

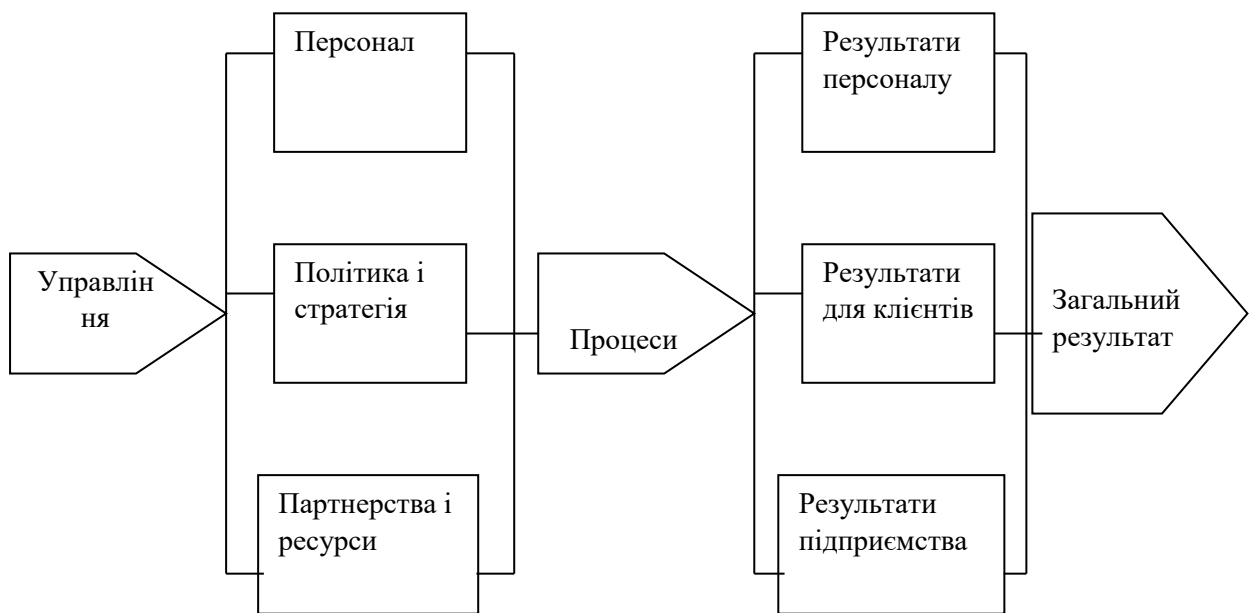


Рис.1.20. Модель Європейського фонду управління якістю бізнес-діяльності [145]

Модель спрямована на оцінювання процесу досягнення результатів, що пов'язані з бізнес-діяльністю в цілому, до її основних рис варто віднести безперервне підвищення операційної ефективності, усунення недоліків.

2. Системи показників мають різні мету й завдання. Встановлено, що основною метою моделі Balanced Scorecard є забезпечення реалізації місії та стратегії підприємства через операційні завдання. Модель оцінювання ефективності управління розвитком бізнесу «Піраміда діяльності компанії» засновано на концепції загального управління якістю, вона припускає активне зростання внутрішньої ефективності за рахунок обліку витрат за видами діяльності в ланцюжку діяльності підприємства. Модель Європейського фонду управління якістю є інструментом самооцінювання й аналізу, на основі якого роблять висновок про прогрес і результати діяльності промислового підприємства в межах тотального управління якістю (Total Quality Management).

За результатами дослідження встановлено, що відмінними властивостями розглянутих моделей є такі: у моделях враховується роль фінансових і нефінансових показників, матеріального і нематеріального капіталу, що дозволяє більш повно оцінити напрям розвитку підприємства і чинники, що впливають на результативність; системи дозволяють виділити критично важливі показники на кожному рівні управління й полегшити розуміння поставлених завдань кожному працівнику. При розробці науково обґрунтованого методичного підходу щодо ефективності управління розвитком бізнесу за показниками потрібно врахувати, що західні концепції створені у ринковому середовищі з високим рівнем застосування інформаційних й управлінських технологій, а також розвиненим ринком інтелектуального капіталу [100, С.34; 101, С.13]. Тому, формування й упровадження системи показників ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу повинне супроводжуватися деякими коригуваннями [134; 149, С.35–38]: застосуванням трьох проекцій (1 – фінанси, 2 – ринок, 3 – внутрішні бізнес-процеси: продукт, процес) дозволить системі більш гнучко управляти бізнесом; упровадженням інноваційно-інвестиційного напрямку в кожен проекцію, що дозволить підприємству не відставати від науково-технічного прогресу та оперативно відстежувати рівень якісного розвитку (рис.1.21).



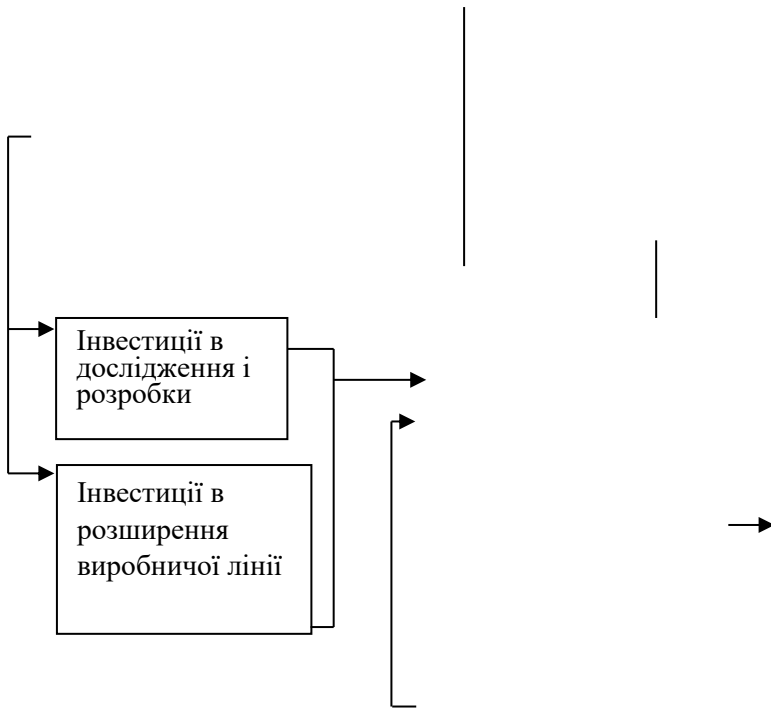
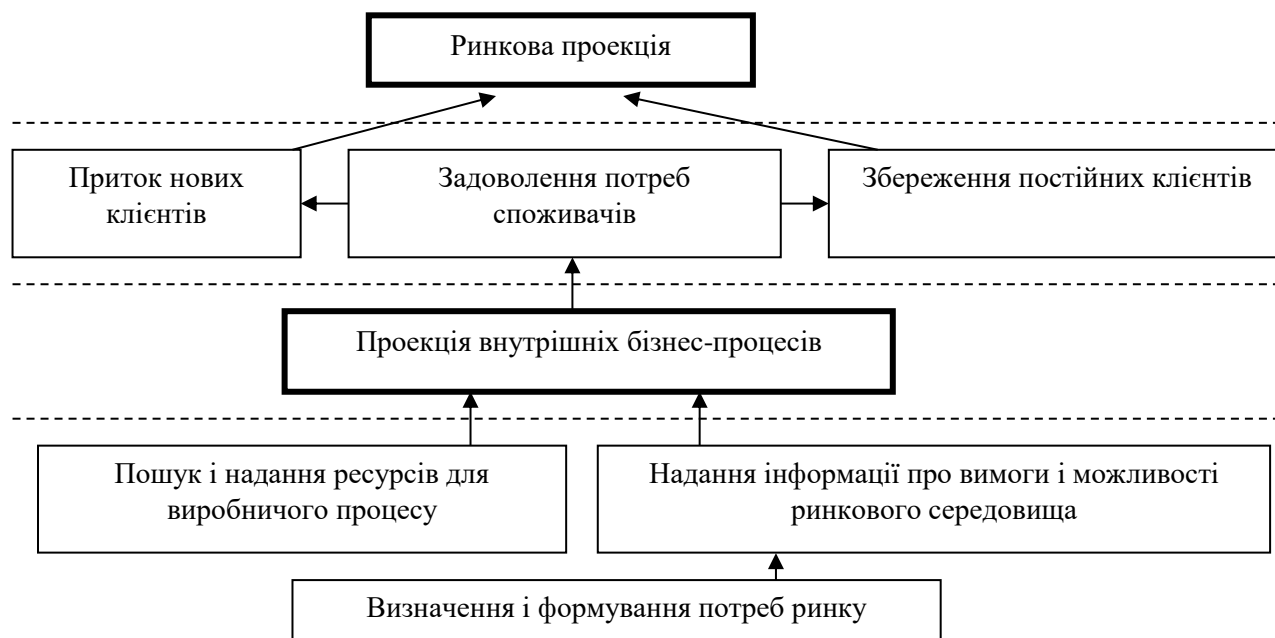


Рис 1.21. Формування причинно-наслідкових зв'язків у системі ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу [150; 151]

Включенням показників оцінювання доданої вартості в структуру системи показників дозволить виключити один з недоліків системи: показник EVA може бути фінансовим індикатором якості ухвалення управлінських рішень, у свою чергу система показників дозволить не розглядати фінансові показники тільки в короткостроковій перспективі.

За результатами проведення дослідження варто виділити низку проблем, пов'язаних із застосуванням систем показників як механізм оцінювання й управління ефективністю [135, С.31–37]: трудність визначення ключових показників і співвідношення між ними, що може призвести до множинності цілей; складно встановити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями; складно створити ефективну систему стимулів, спрямовану на максимальне залучення потенціалу персоналу в досягненні загальної мети.

Обґрунтування вибору системи показників за трьома проекціями залежить від економічної ситуації, що склалася в ринковому просторі й на підприємстві. Вирішення поставлених завдань припускає отримання ефективного результату за рахунок застосування нових підходів і технологій.



Узагальнено на основі [141, С.287; 150, С.117 – 119]

Рис. 1.22. Взаємозв'язок ринкової проекції з фінансовою і проекцією внутрішніх бізнес-процесів

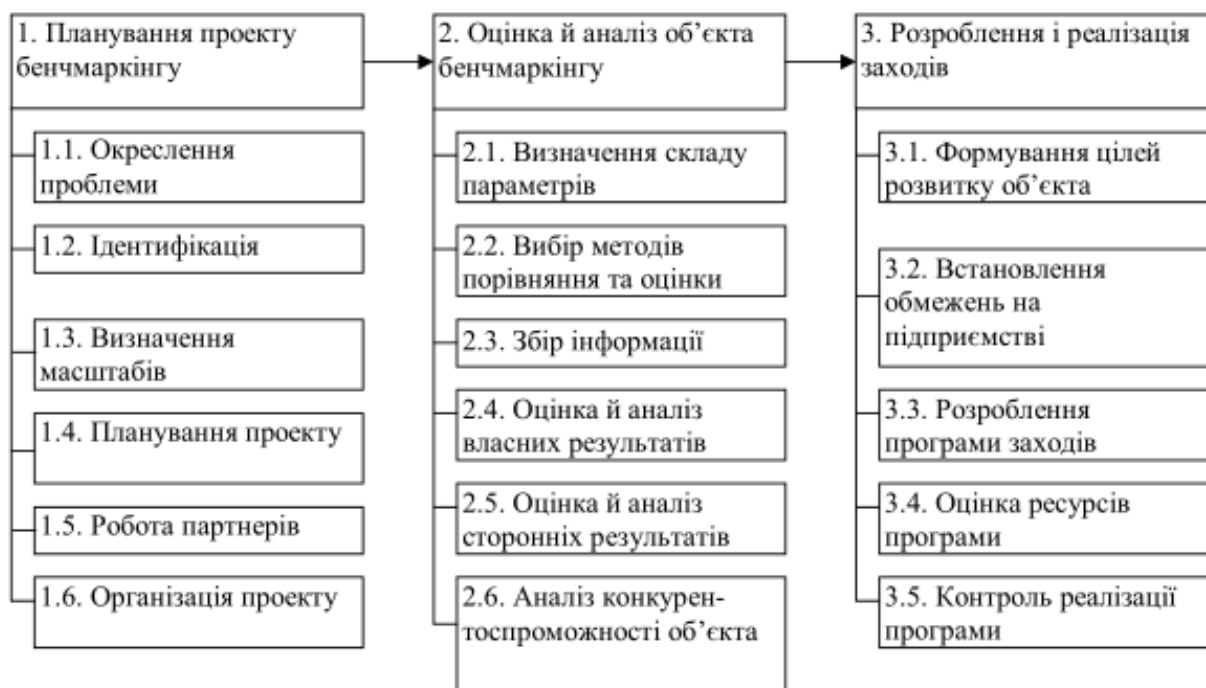
Ринкова проекція спрямована на організацію ефективного взаємозв'язку підприємства з іншими представниками ринкового середовища, такими як споживачі й постачальники. Вона визначає конкурентне положення підприємства на ринку, формує ринкову політику і надає зовнішню інформацію, на основі якої відбувається вибір шляху розвитку внутрішніх бізнес-процесів (рис. 1.22).

Підкреслимо, що ефективність функціонування ринкової проекції впливає не тільки на взаємозв'язок підприємства із споживачем з подальшим формуванням прибутковості підприємства, але і на визначення внутрішньої політики підприємства щодо виробничих і організаційних процесів. Фінансова проекція вдосконаленої системи показників відображає результати діяльності промислового підприємства, функціонування всіх складових системи, що

характеризуються ефективністю. При цьому створення методичного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства має здійснюватися з урахуванням концепції управління економічною доданою вартістю і важелів акумуляції витрат, що пов'язані з розвитком підприємства [150].

На думку Д. Барабась, бенчмаркінг необхідно «планувати й організувати на підприємстві як окремий інноваційний проект, що складається з трьох стадій (рис.1.23) [13].

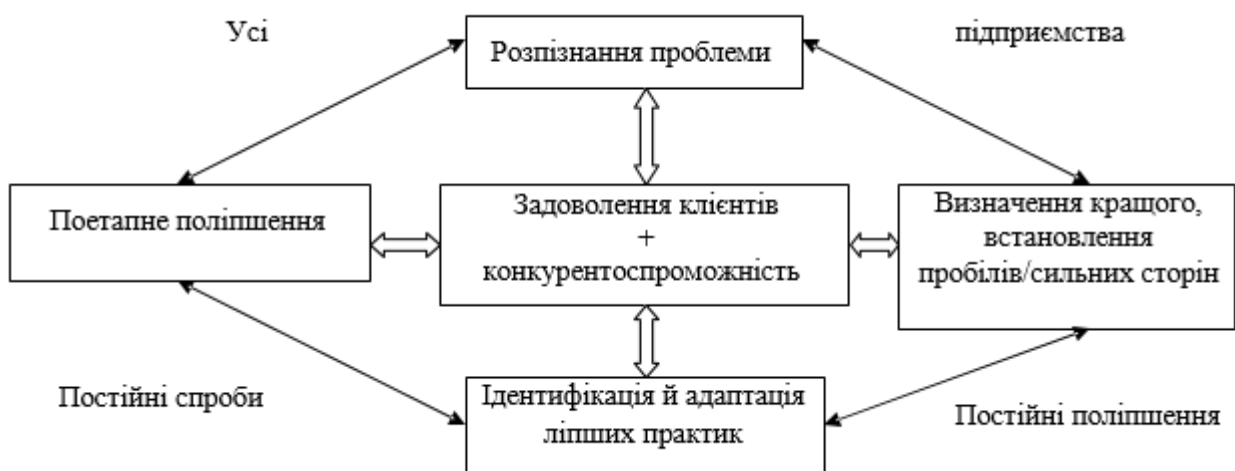
Перша стадія – планування проекту; це передбачає визначення проекту, формування цілей, аналіз проблеми, тобто окреслення завдання планування всього проекту. На другій стадії збирають і опрацьовують інформацію, тривають пошуки альтернатив, прогнозування та прийняття рішень. На третій стадії реалізують план інновацій, що охоплює розроблення шляхів здійснення рішень, доведення їх до виконавця, контроль виконання, аналіз відхилення від заданих параметрів, регулювання». Методичний підхід до управління розвитком малого та середнього бізнесу на основі бенчмаркінгу представляє собою вибір еталону (підприємство, технологія, рішення тощо) для порівняння, аналіз його параметрів і розроблення шляхів удосконалення.



Джерело: адаптовано за [13]

Рис. 1.23. Схема проведення бенчмаркінгу підвищення ефективності управління розвитком бізнесу

Відхилення від показників еталону виконують функції світлофора або відставання підприємства, або проблемних ділянок, які необхідно виправити. Після цього розробляють комплекс заходів з удосконалення роботи підприємства, що графічно показано за допомогою рисунка (рис. 1.24), на якому всі елементи взаємопов'язані.



Джерело: узагальнено на основі [13]

Рис. 1.24. Взаємозв'язок складових бенчмаркінгу

Схема бенчмаркінгу базуються на шаблоні бенчмаркінгу, який розробила у 1990 році компанією Херох [172, С.42] (рис.1.25).



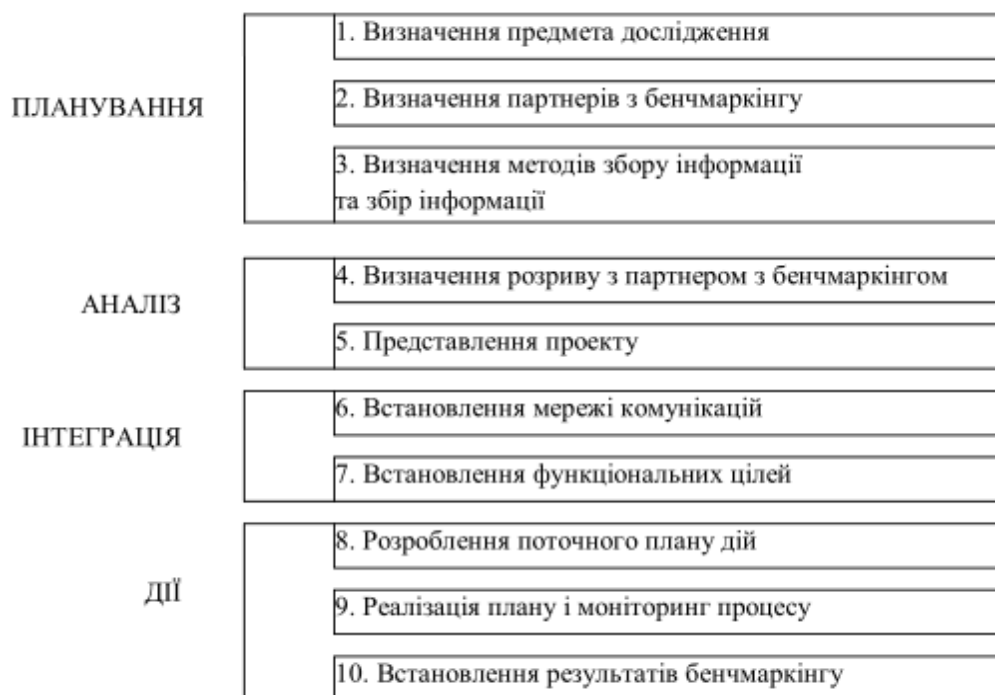
Джерело: [172]

Рис 1.25. Шаблон бенчмаркінгу (розроблено корпорацією Xerox)

Після побудови й аналізу шаблону (інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище) можна перейти до здійснення бенчмаркінгу на підприємстві. Як правило, еталоном такого процесу є модель Роберта Кемпа [99]. Її можна графічно зобразити за допомогою схеми (рис. 1.26).

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

Модель Р. Кемпа не є універсальною, тому багато компаній, дослідників і практиків запропонували свої моделі, намагаючись адаптувати їх до особливостей діяльності конкретного підприємства.



Джерело: [99]

Рис. 1.26. Модель бенчмаркінгу Роберта Кемпа

Однією з таких моделей є модель Schrott Glaswerke німецької компанії, яка була розроблена відповідно до специфіки виробництва та реалізації скла (рис. 1.27) у 1993 році



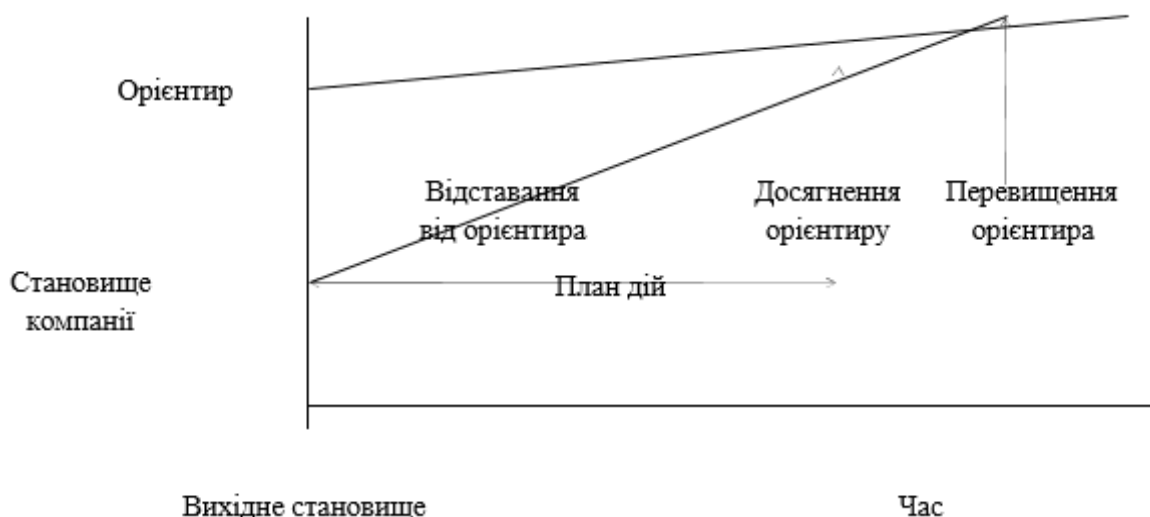
Джерело: [99]

Рис. 1.27. Модель бенчмаркінгу Schrott Glaswerke, Німеччина

Наведена модель відрізняється від класичної моделі Р. Кемпа тим, що її другий етап – визначення критеріїв оцінки як предмета бенчмаркінгу, так і

партнера з бенчмаркінгу, тоді як залишається незрозумілим, яким чином визначають предмет бенчмаркінгу в низці різних функцій і процесів, котрі відбуваються на підприємстві. Проте подібне визначення критеріїв оцінки є виправдане, якщо йдеться про партнерів з бенчмаркінгу і спосіб порівняння предмета бенчмаркінгу на власному підприємстві з аналогом партнера з бенчмаркінгу.

Наступна модель Р. Рейдера складається з шести етапів здійснення бенчмаркінгу: виявлення ключових проблем, які потребують розв'язання, і сфер діяльності, яких необхідне вдосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення необхідності виконання окремих функцій, дій/робіт; збір даних; аналіз та інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду (рис.1.28) [162, с.103].



Правила:

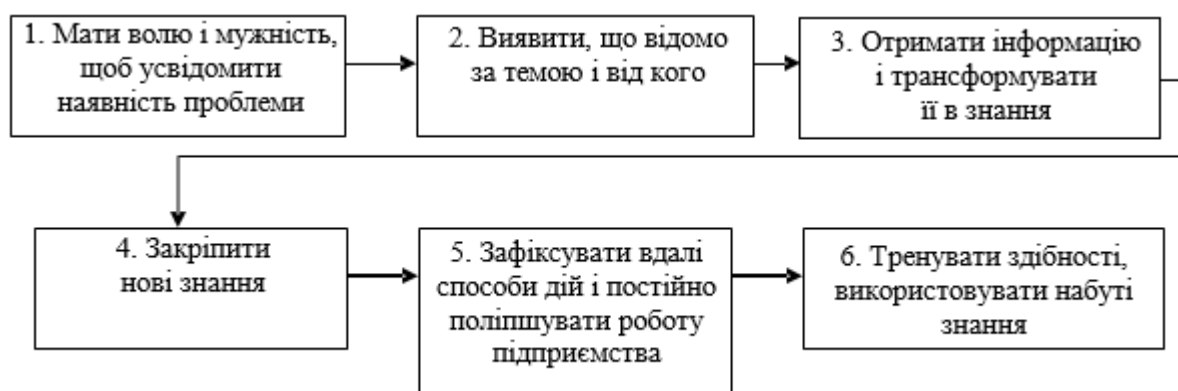
- орієнтири постійно змінюються;
- вибір незмінного орієнтира призводить до відриву від дійсності та відставання;
- ціль компанії: досягнення і перевищення встановлених орієнтирів;
- чим більше відставання від орієнтира, тим критичніша ситуація в компанії;
- чим більша перевага компанії стосовно вибраного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

Джерело: [162, С.125]

**Рис. 1.28. Процес бенчмаркінгу та відставання від орієнтирів
(за Р. Рейдером)**

Цікавий стандартний процес бенчмаркінгу запропонував І. Данилов, який побудував модель «колесо бенчмаркінгу» [56, С.29]. Даний підхід ґрунтується на сукупності згрупованих періодів, кожний з яких включає охоплює п'ять певних послідовних дій (етапів): планування (визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розроблення показників); пошук (вибір партнерів); спостереження (розуміння та документування процесу партнера за показниками й на практиці); аналіз (ідентифікація «нестиковок» у показниках і пошук їх глибинних причин); адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи свого підприємства, запровадження змін).

Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету (Швейцарія) [185] в остаточному вигляді була представлена в 1996 р. на міжнародній конференції з менеджменту в Лісабоні (рис. 1.29).



Джерело: [185]

Рис. 1.29. Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету

Дана модель бенчмаркінгу є процесом навчання, який також можна розглядати як бенчмаркінг, основним недоліком є те, що вона розроблена з урахуванням особливостей і потреби практичного навчання.

Основні етапи моделі Санкт-Галенського університету [185]: мати волю і мужність, щоб усвідомити наявність проблеми; виявити, що відомо за темою і від кого; отримати інформацію й увібрати у себе знання; впровадження і спільне проведення дослідів, щоб закріпити знання; зафіксувати успішні способи дій і

постійно поліпшувати роботу підприємства; тренувати здібності використовувати нові знання.

Модель бенчмаркінгу К. Тінтельнота (Німеччина) [241], інженера авіакомпанії «Люфтганза», передбачає наступні етапи: визначення об'єкта аналізу переваги; виявлення партнерів з аналізу переваг збір інформації; аналіз інформації; цілеспрямоване втілення в життя отриманих результатів; контроль за процесом і повторення аналізування.

Модель компанії IBM [220] була розроблена на початку 1990-х років (рис. 1.30).



Джерело: [220]

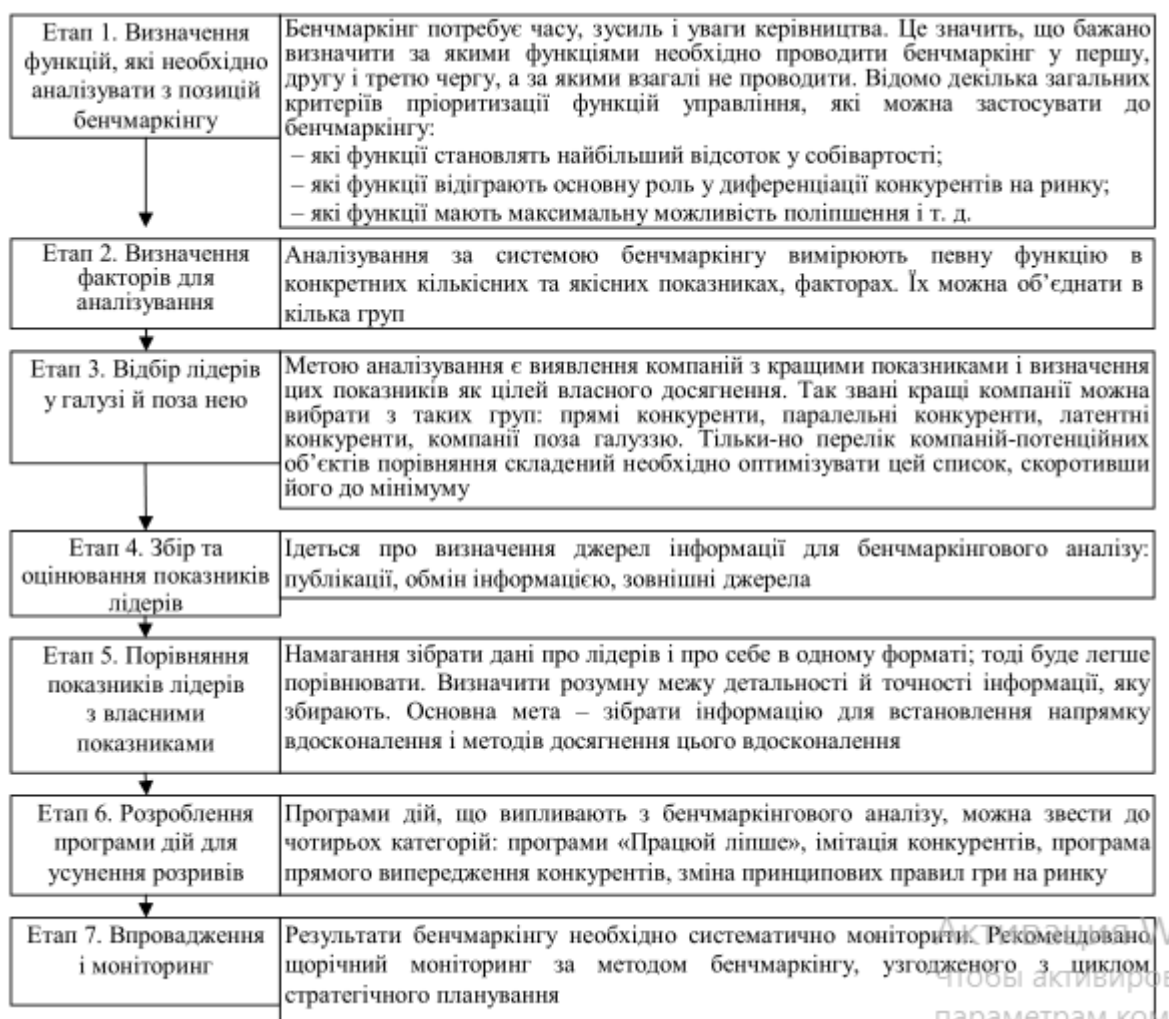
Рис. 1.30. Модель бенчмаркінгу компанії IBM

Модель бенчмаркінгу, яку у 1995 р. розробив А. Олстіт [233] (Кембриджський університет), складається з того, що кожний вид бенчмаркінгу є циклом з п'яти кроків: планування дослідження; вибір партнера з бенчмаркінгу або визначення так званого конкурента; збір даних за наміченими раніше параметрами; аналізування даних, при якому «вираховують», як виконати намічене завдання і виробляють відповідні рекомендації; використання отриманих рекомендацій для підприємства, яке вивчають.

Ця модель є спрощеною моделлю Р. Кемпа. Модель А. Олстіта не містить опису найважливіших стадій бенчмаркінгу, а саме: контролю і корегування. Робоча модель М. Брайтмана, одного з генеральних менеджерів «Дженерал

Моторс», наведена в статті А. Олстіта [233], передбачає використання бенчмаркінгу як процесу з чотирьох послідовних дій: розуміння деталей власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів інших компаній; порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній; впровадження необхідних змін для скорочення відриву. Так само, як і в попередній моделі, нема виділеного етапу збору інформації і контролю за здійсненням проекту.

Модель бенчмаркінгу компанії «ICI fibres» [234] (США), яка є виробником синтетичних волокон, була представлена в 1998 р. (рис. 1.31).



Джерело: [234]

Рис. 1.31. Модель бенчмаркінгу «ICI fibres»

Як видно з короткого опису моделей, всі вони є скороченим або ширшим різновидом класичної моделі Р. Кемпа чи шаблону бенчмаркінгу, що створила компанія «XEROX», хоча найдетальніша – модель компанії IBM. Крім того, яку

б з моделей не використало керівництво компанії, потрібно не забувати про те, що для успішної реалізації бенчмаркінгу потрібні висококласні спеціалісти, дуже часто збоку, і даний процес є затратним стосовно фінансів і часу, зокрема на підготовчому етапі. До того ж головний недолік усіх розглядуваних моделей – те, що вони не передбачають способів подолання таких явищ, як неможливість впровадження запропонованих новацій (несприйнятливість до нововведень) та опір персоналу змінам.

Мета і завдання бенчмаркінгу, представлені на рис.1.32, показують, що цей інструмент вирішує велику кількість маркетингових завдань, оскільки забезпечує підприємство інформацією, необхідною для вдосконалення його діяльності з метою задоволення вимог ринку.



Запропоновано автором

Рис.1.32. Задачі бенчмаркінгу щодо ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу



Запропоновано автором

**Рис.1.33. Види бенчмаркінгу ефективного управління розвитком
малого та середнього бізнесу**

Концепція бенчмаркінгу спрямована на безперервне вдосконалення діяльності підприємства і підвищення ефективності його діяльності шляхом орієнтації на вищі досягнення у всіх функціональних сферах. Концепція ґрунтується на системному аналізі та оцінці діяльності організації в порівнянні з досягненнями головних конкурентів на ринках, з об'єктивними тенденціями розвитку техніки, науки, технології та інших областей, з найвищими досягненнями міжнародної практики у відповідних областях. Практика реалізації бенчмаркінгу привела до формування різних видів бенчмаркінгу. Проведене порівняння окремих видів за такими критеріями, як тривалість циклу,

можливі партнери-еталони, об'єкт дослідження, метод проведення, що відображено на рис.1.33.

За даними рис.1.33 одним з дієвих методів ефективного управління є варіативний бенчмаркінг ефективності. Він здійснює вибір і оптимальне сполучення різних видів бенчмаркінгу для забезпечення безперервності і стійкості росту ефективності діяльності підприємства. Умовно усі види бенчмаркінгу в залежності від джерела удосконалення можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. Якщо бенчмаркінг здійснюється з метою підвищення ефективності, то його можна назвати бенчмаркінгом ефективності.

Висновки до розділу 1

Відповідно до поставлених завдань у першому розділі роботи зроблено такі висновки:

1. Під впливом перетворень у ринковому просторі функціонування підприємств і з появою наукових розробок щодо вирішення нових питань, здійснюються зміни в підходах до управління, які характеризуються відкритістю до зовнішнього середовища й умінням творчо підходити до ухвалення управлінського рішення.

Встановлено, що в умовах невизначеності зростає роль використання методів ефективного управління розвитком бізнесу, що сприяє цілеспрямованому досягненню поставлених завдань. Головною метою ефективного управління є забезпечення збалансованого розвитку підприємства на основі формування критерію ефективності, який передбачає оцінювання відповідності доходів і витрат у поточному та перспективному періодах та системи показників управління. При цьому критерій ефективності є основним інструментом управління діяльністю підприємства, що дозволяє не тільки оцінити отримані результати, але й визначити напрям подальшого розвитку.

За результатами узагальнення теоретичних підходів щодо управління ефективністю встановлено, що в літературі недостатньо вивчено питання вибору

критерію ефективності залежно від економічної ситуації, а також не існує єдиної системи ефективного управління розвитком підприємства, яка дозволяє поєднувати раціональне використання ресурсів і доходів щодо поточного і перспективного періодів.

2. В роботі розкрито гносеологічну і онтологічну сутності категорії "ефективне управління розвитком підприємства", визначено еволюцію основних моделей ефективного управління бізнес-процесами на засадах подвійного максіміну, де подвійність максимізації проявляється у використанні потенціалу та отриманні прибутку (доходів), а подвійність мінімізації – у зниженні витрат ресурсів та забрудненні навколишнього середовища.

За результатами дослідження встановлено необхідність і доцільність використання концепції вартісного управління, яка сприятиме поліпшенню рівня керованості підприємством і підвищенню ефективності діяльності підприємства в нестійких ринкових умовах.

3. Порівняльний аналіз відмінних особливостей світового і вітчизняного досвіду щодо складових системи управління дозволив виділити розбіжності й негативні риси елементів системи управління малими та середніми підприємствами, а саме:

- мета і завдання спрямовані на зростання обсягів продажів при раціональному застосуванні наявних ресурсів, що обмежує можливості підприємства щодо його довгострокового розвитку;

- показники оцінювання результатів діяльності (рентабельність продажів, рентабельність продукції, чистий дохід і прибуток) не дозволяють дати всеосяжну характеристику ефективності діяльності підприємства, оскільки не враховують ринкову вартість підприємства й цінність його складових;

- важелі впливу на персонал застосовуються в основному економічні і, крім того, не завжди пов'язані з тими оперативними завданнями, які безпосередньо виконуються, що не достатньо активно стимулює персонал до самонавчання й застосування своїх здібностей у загальних цілях підприємства.

4. За результатами аналізу світового досвіду щодо формування системи ефективного управління обґрунтовано й визначено такі рівні розвитку:

- управління внутрішніми можливостями підприємства;
- управління підприємством як відкритою системою;
- управління на основі пошуку нових конкурентних можливостей.

Результати дослідження підтверджують, що система управління, яка склалася на українських промислових підприємствах, розвивається в межах загальної еволюційної системи управління й відповідає 1–2 рівням. Відставання від світових тенденцій пов'язане з недостатнім досвідом функціонування в ринкових умовах, відсутністю теоретичних методик, що зумовили поступовий розвиток.

5. Ватро зазначити, що для вітчизняних промислових підприємств стає важливим узагальнення світового досвіду та розробка на його базі методичного підходу щодо цілеспрямованого управління ефективністю діяльності підприємства, який передбачає побудову обґрунтованого критерію ефективності та комплексу важелів впливу на процес досягнення результатів.

6. Бенчмаркінг – це порівняно нова технологія управління, яку започаткували фірми розвинутих країн під вимушеним впливом загострення конкуренції, хоч елементи впровадження бенчмаркінгу появились задовго до тих досліджень, які великі фірми здійснили на межі 1970–1980-х років. Теоретичні узагальнення зарубіжних вчених дали змогу зробити висновок, що залежно від рівня і стану підприємства, його можливостей і бажання доцільно використовувати різні види бенчмаркінгу. Вміле використання того чи іншого виду бенчмаркінгу на підприємстві допоможе розв'язати окреслені проблеми і зміцнити його позиції на ринку.

7. На основі узагальнення позицій різних науковців встановлено, що єдиної моделі для проведення бенчмаркінгу немає. Ті моделі, які запропонували закордонні вчені, базуються на особливостях ведення бізнесу розвинутими та економічно успішними закордонними компаніями. Саме тому ми критично проаналізували моделі бенчмаркінгу та виявили їх переваги і недоліки з метою

оцінки доцільності їхнього застосування в практиці бенчмаркінгу на малих та середніх підприємствах.

Результати даного розділу опубліковані у [166; 167; 168; 236; 237; 238; 239].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

2.1. Проблеми та перспективи розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу

В умовах погіршення макроекономічної кон'юнктури і загострення геополітичних ризиків посилюється роль підприємницького співтовариства в забезпеченні поступального розвитку української економіки. Визнання необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання як ключового фактору подолання сировинної орієнтації експорту, зростання значущості корпусу підприємців для вирішення соціальних проблем суспільства в умовах зростаючого дефіциту державного бюджету, посилення залежності індикаторів ринку праці від обсягу приватних інвестиційних витрат і стану самозайнятості населення призводять до розуміння ролі підприємницького потенціалу в системі заходів антикризового регулювання національної економіки.

Аналіз змісту і результатів трансформації українського суспільства на рубежі ХХ-ХХІ ст. призводить до висновку, що заходи, спрямовані на стимулювання підприємницької активності, явно чи імпліцитно присутні в програмних документах України як держави, що передбачає створення сприятливого середовища для підприємств, підвищення інвестиційної привабливості окремих територіальних утворень, створення «точок зростання» і зон випереджального розвитку. Реалізація цільових орієнтирів розвитку національної економіки передбачала необхідність використання трудового, фінансового, організаційного, інвестиційного потенціалів підприємницького сектора, які при створенні певних умов можуть бути використані для розробки і впровадження управлінських, технологічних та продуктових нововведень. При цьому особливу роль в складі підприємницького співтовариства в частині

ініціації інноваційної активності виконують суб'єкти малого та середнього підприємництва.

Формування і реалізація підприємницького потенціалу передбачає необхідність вирішення цілого комплексу проблем, серед яких – визначення змісту і структури потенціалу підприємницького співтовариства, що дозволить виявити об'єкти безпосереднього впливу; розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування в частині реалізації заходів впливу; розробка складу показників стану підприємницького потенціалу з урахуванням суб'єктного складу його носіїв – окремих підприємницьких структур, підприємницького співтовариства територіально локалізованого утворення, національної економіки в цілому та ін.

Теорія економіки підприємництва пройшла тривалий період розвитку. Окремі аспекти підприємницької діяльності знайшли відображення в роботах представників класичної школи політичної економії – зміст цільових орієнтирів суб'єктів підприємництва (В.Джеванс [227], А. де Монкретьєн [137]), свобода підприємницької діяльності (А. Сміт [175]), підприємець як інвестор (Д. Рікардо [163]), зміст підприємницького доходу, поділ капіталу-власності та капіталу-функції (К.Маркс [127]), комбінація факторів виробництва як ключова функція підприємництва (С.Кемп [119]). В рамках неокласичного напрямку організаторські здібності як самостійний фактор виробництва поряд з традиційними ресурсами досліджені А.Маршаллом [128], вчення про сутність підприємництва з урахуванням його особистісних якостей і обґрунтуванням поведінкової мотивації підприємця сформульовано Й. Шумпетером [208]. Подальший розвиток уявлення про підприємця як носії інноваційних ідей отримали в працях П. Друкера [222]. Історичні та соціальні фактори підприємницької активності представлені в працях В. Зомбарта [91]. Здібності підприємця прогнозувати зміни факторів зовнішнього середовища з урахуванням її невизначеності і ризиків аналізувалися в роботах Ф. Найта [139].

Цілісна поліфункціональна теорія підприємництва представлена в роботах І. Кірцнера [228], П. Хілланда [226], які трактували процес отримання прибутку

як фактор відновлення ринкової рівноваги. Специфічні особливості підприємницької діяльності представлені в працях К. Годдина [225] (дифузія підприємницької функції між працівниками підприємства, контроль за цінами і витратами, їх співвідношенням як функція підприємця), Б. Карлоффа [97] (підприємницькі здібності як вміння творчо вирішувати завдання узгодження потреб з виробничими ресурсами).

Особливості розвитку українського підприємництва в сучасній економіці досліджували З. Варналій [29], І. Грищенко [52,53], О. Дикань [63], П. Гайдуцький [37], Е. Карпова, Л. Чубарева [98], Д. Покришка, Я. Жаліло, Д. Ляпін, Я. Белінська [134]. Окремі аспекти підприємницької активності вивчені в працях представників української економічної думки, серед яких – побудова кластерної моделі управління інноваційним розвитком підприємництва в Україні (Л. Ганущак-Єфіменко [38]); формування інтеграційної сили бренду на засадах компонентної структуризації (П. Дудко, О. Ніфатова [68]); ресурсозбереження як пріоритетний напрямок розвитку підприємницького потенціалу в окремий галузь економіки (В. Щербак [212]).

Незважаючи на значний обсяг робіт, присвячених окремим аспектам підприємницької діяльності, підприємницький потенціал українського суспільства залишається не дослідженим в належній мірі, не встановлені його відмінності від підприємницького потенціалу держав з розвиненим ринком. Ряд нормативних цінностей підприємницького співтовариства залишаються не визначеними і не можуть розглядатися як інструмент регулювання поведінки суб'єктів підприємництва. Отже, актуальності набуває дослідження проблем та перспектив розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Підприємницький потенціал суб'єктів малого та середнього бізнесу визначається як сукупність носіїв реалізованих і латентних складових підприємницького успіху - резидентів територіального утворення, які знаходяться на стадії розробки проекту розвитку підприємницької структури в умовах недостатності інформації про стан галузевого ринку, низького рівня мережевої

взаємодії з іншими суб'єктами підприємництва (потенційних і діючих), а також характеризуються мало мотивованим зміном настроїв (внутрішньою лабільністю), відсутністю стратегічної мети розвитку. Адаптація методичного підходу міжнародного проекту «Глобальний моніторинг підприємництва» (GEM) [224] до аналізу підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу дозволив уточнити склад етапів розвитку потенційного і раннього підприємництва, виділивши в їх числі: фаза формування підприємницької ідеї; фаза латентного підприємництва, на якій здійснюється державна реєстрація підприємницької структури; фаза стартує підприємництва, на якій підприємці отримують спорадичний дохід; фаза раннього підприємництва, на якій підприємці отримують регулярний дохід, проте не можуть визначити довгострокових цілей і завдань функціонування підприємства; фаза кооперування, на якій підприємці вступають в регулярні коопераційні взаємодії в формі участі в мережевих утвореннях, контрактації за участю споживачів продукції, постачальників ресурсів, консалтингових, маркетингових та інших послуг, некомерційних організацій і органів державного управління, наділених повноваженнями у сфері розвитку підприємництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу
України**

Назва показника	Фактично за 2019 р.	Темпи зростання (зниження), % 2019 р. до 2018 р.	Темпи зростання (зниження), % 2018 р. до 2017 р.	Темпи зростання (зниження), 2017 р. до 2016 р.
1	2	3	4	5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника				
номінальна, грн	8605	123,0	125,7	137,2
реальна, %	x	112,9	112,8	118,8
Заборгованість із виплати заробітної плати – усього	2889,0	117,1	x	124,7
Індекс споживчих цін	x	108,9	111,4	114,6
Індекс цін виробників промислової продукції	x	118,9	118,0	129,8
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн. грн	1605977,0	x	x	x
Індекс промислової продукції	x	98,7	101,8	100,3
Обсяг сільськогосподарської продукції, млн. грн	524843,0	x	x	x

Закінчення табл.2.1

1	2	3	4	5
Індекс сільськогосподарської продукції	x	111,4	104,9	99,3
Обсяг виконаних будівельних робіт, млн. грн	86464,4	x	x	x
Експорт товарів, млн. дол. США	30910,5	110,1	112,4	121,1
Імпорт товарів, млн. дол. США	35914,6	114,9	116,1	128,1
Оборот роздрібною торгівлі, млн. грн	659661,0	106,9	105,5	108,7
Вантажооборот, млн. ткм	247855,3	^{96,1}	97,4	108,2
Пасажиरोоборот, млн.пас.км	78290,3	114,0	104,8	108,2

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: розраховано автором за даними [148]

Виділення останнього етапу як самостійної фази розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу обумовлено тим, що сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням пов'язаності економічних агентів, що знаходить відображення в мережізації економічного простору, в формуванні нелінійних відкритих мережових форм взаємодії суб'єктів підприємництва різного масштабу [28;191]. Дезінтеграція і модуляція технологій формує умови для становлення ланцюгів створення доданої вартості в рамках гнучких фрагментованих систем. Тим самим уже на етапі потенційного підприємництва виникають передумови для подолання відставання в розвитку на основі запозичення (імітації) інновацій.

Станом, на 1.01.2019 року в Україні зареєстровано 1,86 млн. суб'єктів підприємництва, з них 291 тис. малих підприємств, 1,5 млн. фізичних осіб-підприємців. На підприємствах малого і середнього бізнесу зайнято 17,7 млн. осіб (кожен четвертий працівник), в тому числі в індивідуальному підприємстві - 5,45 млн. осіб (30,9%). Дані показники не враховують стан тіньового сектора економіки. Порівняльний аналіз стану даного сектору підприємницької спільноти в Україні та за кордоном показує, що його частка у ВВП країни не перевищує 20-25%, тоді як аналогічний показник у країнах з розвинутою економікою наближається до значення в 70-80% (табл.2.2).

**Показники структурної статистики суб'єктів підприємництва за
розмірами**

Рік	2010	2012	2014	2016	2018	2019
Загальна кількість	2183928	1600127	1722070	1932161	1974318	1865530
Великі	587	698	659	497	423	383
у % до загальної кількості суб'єктів	0,03	0,04	0,04	0,03	0,02	0,02
Середні	20983	20189	20983	15906	15203	14832
у % до загальної кількості суб'єктів	0,96	1,26	1,22	0,82	0,77	0,80
Малі	357241	344048	373809	324598	327814	291154
у % до загальної кількості суб'єктів	16,36	21,51	21,71	16,80	16,60	15,61
Фізичні особи-підприємці	1805118	1235192	1325925	1591160	1630878	1559161
у % до загальної кількості суб'єктів	82,65	77,19	77,00	82,35	82,60	83,57

Джерело: побудовано автором за даними [148]

За даними табл.2 з 2014 р. основні показники діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу України та їх кількість знизилась, при цьому рейтинг України в Світовому банку щодо легкості ведення бізнесу за даними «Doing Business-2018» склав 76 місце [224] (з 2017 р. відбулося покращення позиції на чотири пункти (рис. 2.1).

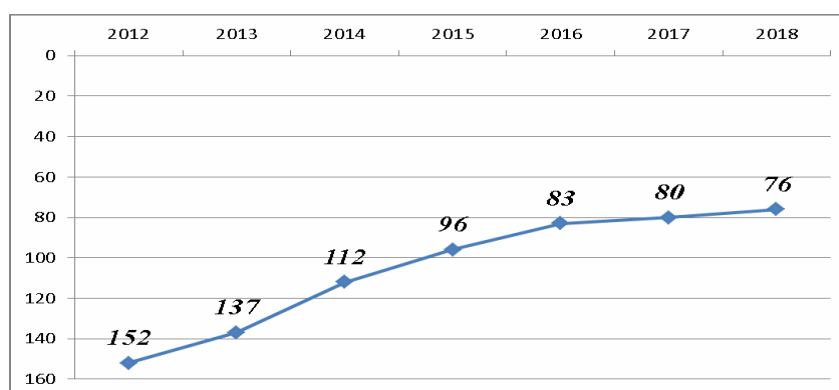


Рис. 2.1. Україна у рейтингах Doing Business

Джерело: побудовано автором за даними [153;224]

Як показав проведений аналіз, підприємницький потенціал визначається такими параметрами, як: якість підприємницького мислення, рівень мотивації підприємця, тренди поведінки підприємця, динаміка макроекономічного

середовища, особливості та рівень розвитку галузі, рівень конкуренції, створення цінності для споживача і якість вибору підприємницької можливості. Дослідження показує, що заходи державного впливу, як правило, фокусуються в сфері зміни особливостей діяльності в галузі, реструктуризації конкурентного середовища і регулювання макросередовища, тоді як інші елементи підприємницького потенціалу регулюються в значно меншому ступені, що диктує необхідність аналізу значущості всіх перерахованих факторів для визначення впливу на успішність підприємницької діяльності, яка характеризується комплексом фінансових індикаторів.

Аналіз динаміки підприємницького потенціалу в українських регіонах у період з 2013 по 2019 рр. показує погіршення його показників, що обумовлено внутрішніми (негативні очікування і ін.) і зовнішніми факторами (погіршення макроекономічної кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках та ін.). В якості причин низької ефективності державного регулювання підприємницького потенціалу можуть виступати низька якість оцінки поточного стану системи заходів впливу і невірний вибір її оптимального стану; неадаптовані до стану підприємницького потенціалу та станом національної економіки управлінські рішення. Отже, для формування оптимальних заходів державного регулювання підприємницького потенціалу як складної біхевіоральної системи доцільно її дослідження з позиції відповідності принципам активності і рівноваги.

Активність підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу проявляється в його орієнтації на трансформацію в рамки загальноприйнятих підприємництво (за класифікацією GEM) або в його протилежність - в стан пасивності та байдужості, яка обумовлює регрес підприємницького співтовариства і його розпад або регрес, вихід з кризи і новий оптимум. При цьому в якості критеріїв оптимізації заходів державного впливу на підприємницький потенціал територіально локалізованої системи виступають досягнення мети (формування усталеного підприємництва), ефективність (економічна, соціальна, бюджетна, або можна порівняти з витратами ефект для територіально локалізованого утворення, отримання потенційними

підприємцями значущих для них результатів, балансі інтересів бізнесу, соціуму і держави при виконанні органами державного управління покладених на них функцій), забезпеченість ресурсами (співвідношення між потребами в ресурсах регулювання підприємницького потенціалу та фактичними обсягами), результативність (ступінь досягнення потенційними підприємцями результатів, адекватних цілям державного регулювання підприємницької діяльності, які задовольняли б інтереси місцевої громади), своєчасність (внесення необхідних коректив до настання небажаних необоротних процесів), надійність (здатність системи державного регулювання зберігати рівновагу підприємницького співтовариства і між суб'єктами управління).

Раціональність (відповідність цілей потенційного підприємництва довгостроковим цілям розвитку територіального утворення, здатність потенційних підприємців до кооперації з чинним підприємницьким співтовариством) і стійкість (здатність підприємницького потенціалу як відкритої динамічної системи повертатися в рівноважний стан після завершення дії, вплинув на її параметри) можуть трактуватися як критерії індиферентного стану заходів державного регулювання. В якості критеріїв пасивності заходів державного регулювання підприємницького потенціалу виступають дезорганізація (зменшення суб'єктів потенційного підприємництва), дестабілізація (порушення рівноваги внаслідок розриву зв'язків), криза (перехід в оптимальне або пасивний стан при високому рівні невизначеності результату) і діссолюція (розвал системи управління підприємницьким потенціалом). При цьому підприємницький потенціал суб'єктів малого та середнього бізнесу може розвиватися інноваційно, якщо він стимулює розвиток інших підсистем мезоекономічних системи та інших складових підприємницького співтовариства; консервативно, якщо він розвивається відповідно до напрямів розвитку інших підсистем мезоекономічних системи та інших складових підприємницького співтовариства; перебувати в пасивному стані, якщо він стримує розвиток інших підсистем. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне в умовах кризи і депресії активізувати прямі заходи впливу на зовнішні чинники підприємницького потенціалу (проекування інститутів конкуренції, розвиток

механізму формального інфорсменту контрактів), в умовах поживлення і підйому - непрямі заходи впливу на внутрішні чинники підприємницького потенціалу (проекування інститутів соціальної сфери, що визначають обсяг і якість інвестицій в людський капітал), активізацію саморегулювання підприємницької діяльності.

Для оцінки результативності заходів державного регулювання підприємницького потенціалу регіонів України за 2013-2019 рр. на першому етапі дослідження проведено угруповання регіональних утворень за чисельністю і динаміці суб'єктів малого підприємництва. На другому етапі проведено оцінку розвитку суб'єктів малого підприємництва за регіонами ПФО, яка включала вивчення динаміки абсолютних показників (оборот підприємств, чисельність працівників, інвестиції в основний капітал; розрахункових показників, що характеризують інтенсивність розвитку малого бізнесу: оборот підприємств на 1 працівника і на 1 мале підприємство, розмір інвестицій на 1 мале підприємство; темпів зміни показників за період) (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Угруповання регіонів ПФО за чисельністю і динамікою суб'єктів
малого підприємництва (МП) (включаючи індивідуальних підприємців
(ІП), 2013-2019 рр. ***

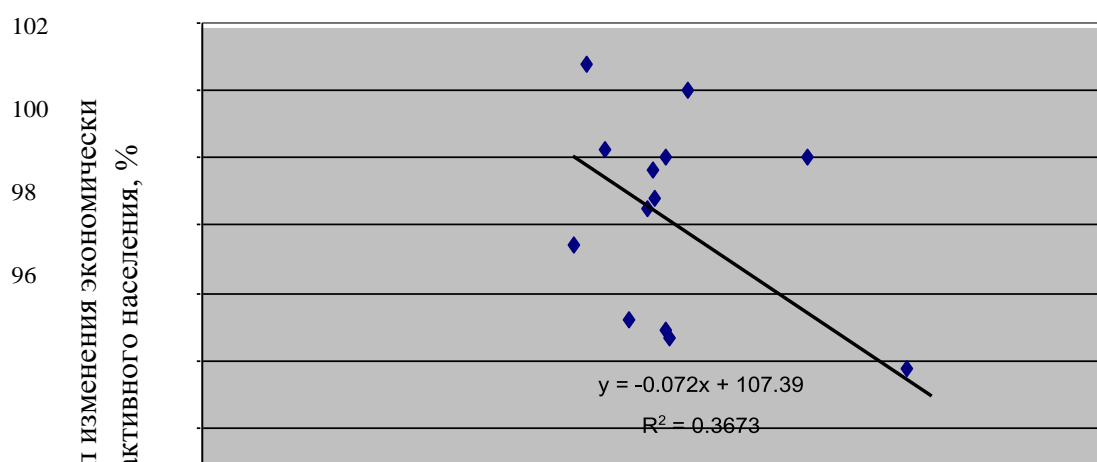
Динаміка суб'єктів МП за 2013-2019 рр.			
Кількість суб'єктів МП, включаючи інноваційний		Нижче середнього значення	Вище середнього значення
		Група 4	Група 3
	Нижче середнього значення	Черкаська, Тернопільська, Одеська, Донецька, Луганська області	Івано-Франківська, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Чернівецька, Чернігівська області
	Вище середнього значення	Група 2 Дніпропетровська, Київська, Вінницька, Харківська області	Група 1 місто Київ

* Складено на основі [64;148; 204]

Дослідження показало, що високі темпи розвитку демонструють регіони з інтенсивними факторами (місто Київ, Дніпропетровська, Київська, Вінницька та Харківська області), для яких характерні висока інвестиційна активність,

підвищення продуктивності праці. Переважно екстенсивний розвиток мають два регіони (Волинська, Запорізька області), для яких характерне зниження інвестиційної активності і значне зростання числа зайнятих. Розвиток інших регіонів відбувається за змішаним типом. Заходи державного регулювання підприємницького потенціалу територіально локалізованого утворення можуть бути визнані ефективними, якщо потенційний підприємництво трансформується в усталений малий і середній бізнес. Аналіз підприємницької активності в розрізі регіонів проводився на прикладі регіонів ПФО в період з 2013 по 2019 рр. Для оцінки підприємницької активності використовувався показник чисельності малих підприємств на 10000 ос. населення. На основі даного показника за вказаний період був визначений темп зміни показника. В ході дослідження отримала підтвердження гіпотеза про значимість демографічного фактору для трансформації потенційного підприємництва в рамки загальноприйнятих (рис. 2.2).

Дослідження показало, що чисельність населення має суттєвий вплив на трансформацію потенційного підприємництва в рамки загальноприйнятих і визначається, в свою чергу, демографічною ситуацією (в тому числі міграційними потоками, структурою населення за віком). Вивчення вікової структури населення, залученого в підприємницьку діяльність, свідчить, що найбільшу активність проявляють особи у віці від 25 до 45 років. Дані по Україні відображають динаміку підвищення середнього віку підприємців, що в цілому відображає загальну тенденцію старіння економічно активного населення. Тим самим, реалізуються спільні закономірності формування підприємницького потенціалу при наявності специфічних особливостей територіальних утворень, обумовлених їх абсолютними і відносними перевагами.



94

92

90

0 50 100 150 200 250
темп зміни числа МП на 10000 ос. населення, %

Складено автором на основі [64; 148; 204]

Рис.2.2. Оцінка взаємозв'язку між показниками темпу зміни числа малих підприємств на 10000 ос. населення і темпом зміни чисельності економічно активного населення по регіонах за 2013-2019 рр.

Таким чином, розвиток підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу, відповідно до принципів кінцевої мети, розвитку і невизначеності передбачає в умовах кризи і депресії активізацію прямих заходів впливу на зовнішні чинники підприємницького потенціалу (проекування інститутів конкуренції, розвиток механізму формального інфорсменту контрактів та ін.), в умовах поживлення і підйому - непрямих заходів впливу на внутрішні чинники підприємницького потенціалу (проекування інститутів соціальної сфери, що визначають обсяг і якість інвестицій в людський капітал та ін.).

Ефективність заходів державного регулювання підприємницької активності, на нашу думку, визначається повнотою врахування особливостей підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу (рівень і динаміка підприємницьких намірів, частка стійко функціонуючих підприємницьких структур в їх загальній чисельності, домінуюча мотивація (добровільна, вимушена), рівень інноваційності, гендерна структура, вплив на динаміку ВРП та ін.), їх відповідністю фазі реалізації підприємницького потенціалу (передстартової, стартовою, фази стійкого функціонування і ліквідації підприємницької структури).

2.2. Обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємств малого та середнього бізнесу

Глобалізаційні зміни світової економіки та розвиток конкуренції у глобальному світовому масштабі сприяють постійному удосконаленню інструментів стратегічного управління, серед яких особливе місце належить бенчмаркінгу. Імплементация успішного досвіду конкурентів та інших суб'єктів ринку у підвищенні ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу виходить за галузеві рамки та розширює межі застосування ефективних практик управління саме завдяки інструментарію бенчмаркінгу.

Необхідність пошуку принципово нових методів підвищенні ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу стає поштовхом для визначення нових напрямків модернізації, реінжинірингу та розвитку всіх складових діяльності підприємства. Крім того, у більшості випадків саме ефективно використання можливостей синергетичного поєднання бенчмаркінгу з сучасними засобами і технологіями, надають можливості розвитку та підвищення рівня конкурентних переваг, інтерактивної системи управління змінами в сфері діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, збільшення ступеня відкритості, прозорості, динамічності розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва.

У зарубіжній і вітчизняній економічній літературі на сьогоднішній день існує достатня кількість робіт, присвячених питанню пошуку еталонів ринкової діяльності, заснованих на чужому досвіді. Бенчмаркінг – це нова у практиці вітчизняних підприємств технологія управління. Використання теорії менеджменту в соціально–економічних системах, загальній теорії управління, а також теорії та методології бенчмаркінгу дозволяє зробити висновок про те, що він не є інструментом управління змінами в організації, а являє собою, поряд зі стратегічним і оперативним управлінням, складову частину управління змінами [239; 162; 185; 3]. Бенчмаркінг може відбуватися у двох можливих сценаріях: або шляхом порівняння структури процесів (структурний бенчмаркінг), або

порівняння показників ефективності процесів (результативний бенчмаркінг). При чому, за вторим сценарієм еталонні показники визначають ефективність за трьома можливими варіантами: найкращої, покращеної та поширеної (звичайної) практики організації процесів [216; 217].

Бенчмаркінг – це нова у практиці вітчизняних підприємств технологія управління. Використання теорії менеджменту в соціально–економічних системах, загальній теорії управління, а також теорії та методології бенчмаркінгу дозволяє зробити висновок про те, що він не є інструментом управління змінами в організації, а являє собою, поряд зі стратегічним і оперативним управлінням, складову частину управління змінами. Взаємозв'язок між зазначеними галузями наукових знань в економіці та управлінні народним господарством і практичними сферами діяльності підприємств демонструє рис.2.3.



Рис.2.3. Взаємозв'язок між бенчмаркінгом, управлінням змінами, стратегічним і оперативним управлінням в організації

Слід зазначити, що залежність від політичних і економічних чинників підприємств малого та середнього бізнесу в першу чергу пов'язана з вирішенням першочергових проблем – боротьбою підприємств за виживання, пошуком стабільних систем управління і низькою ефективністю використання капіталу, що не дозволяє перейти на інший рівень – конкурувати на глобальному ринку, відповідаючи сучасним світовим тенденціям, використовувати основні положення конкурентного бенчмаркінгу. Аналізуючи використання

бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах малого та середнього бізнесу, порівняємо це з аналогічним процесом, який здійснюють компанії в західних країнах. У 1993 р. дослідженнями було встановлено, що більше 90% малих і середніх підприємств з кількістю працівників менше 500 осіб не використовували в своїй практиці бенчмаркінг.

Результати цього дослідження опубліковані в Білій книзі «Зростання, конкуренція, зайнятість: зміни і шляхи розвитку у ХХІ ст.» [243]. За даними компанії «Ernst&Young», «бенчмаркінг використовують тільки великі підприємства, на яких працюють понад 1000 людей» [244]. Щоправда, протягом останніх двох десятиріч ситуація у західних країнах докорінно змінилася. Кількість підприємств, які використовують бенчмаркінг, значно зросла. Багато років поспіль лідером у використанні бенчмаркінгу була Велика Британія, підприємства та підприємці якої успішно впроваджують у практику нові технології управління. За даними тієї ж консультативної компанії «Ernst&Young», «в 2010 р. більше половини малих і середніх підприємств з чисельністю працівників менше 500 осіб використовували бенчмаркінг» [244]. За кордоном інструментарій бенчмаркінгу уніфікує можливості отримання інформації від партнерів з бенчмаркінгу, трансформує наявні технології управління, використовуючи елементи технологій–попередниць.

На вітчизняних підприємствах найчастіше використовують внутрішній бенчмаркінг, оскільки їхні виробничі підрозділи можуть здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирають найпривабливіші (зразкові) підрозділи і намагаються перейняти їх досвід у досягненні цієї «зразковості».

Оцінка можливості використання інструментарію бенчмаркінгу бізнес–процесів підприємств здійснюється за допомогою методу «5x5», методу «перелік з чотирьох питань», матриці Дж. Х. Вільсона, SWOT–аналізу та STEP–аналізу [241]. Виходячи з цього, модель чинників мікросередовища методом SWOT–аналізу має вигляд [242]:

$$C\Phi_{\text{середовище}}^{\text{мікро}} = \{З, П, К, РТР\}, \quad (2.1)$$

де $C\Phi_{\text{середовище}}^{\text{мікро}}$ – система чинників мікросередовища; Z – замовники (покупці); P – постачальники; K – конкуренти; PTP – ринок трудових ресурсів (рівень підготовленості, критерії мотивації, ступінь складності пошуку необхідного кандидата, бар'єри вільного працевлаштування).

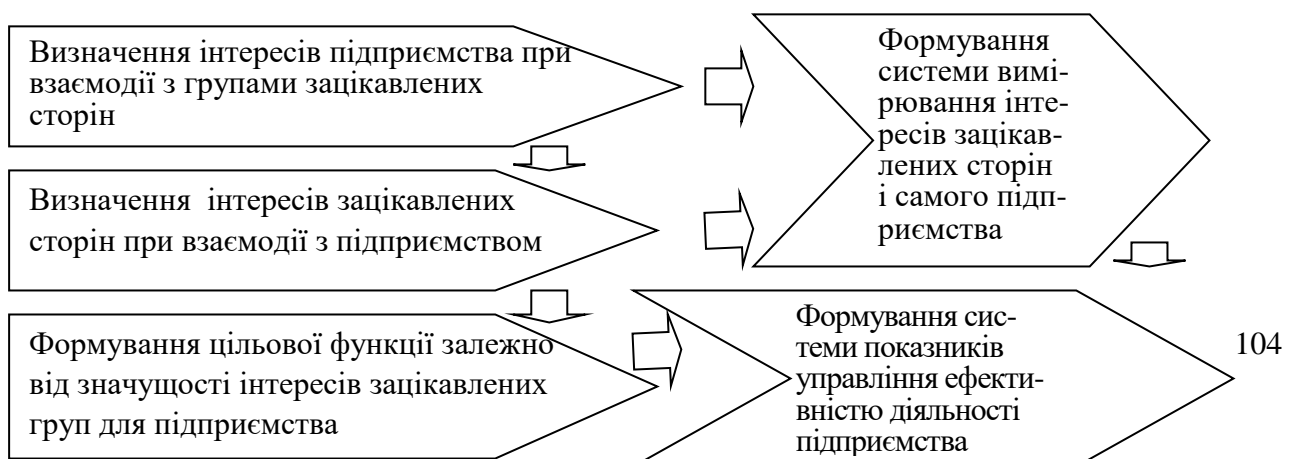
Отже, ефективне управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу у сучасних умовах повинно ґрунтуватися на формуванні системи контрольованих і неконтрольованих чинників, що впливають на діяльність підприємства, а також на аналізі причинно–наслідкових зв'язків між ними й оцінці їхнього сумісного впливу на результати діяльності в цілому. Відповідно до цього, пропонується [241] система чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємств малого та середнього бізнесу:

$$C\Phi_{\text{ефективності}}^{\text{оцінка}} = \{C(z), C_p, I, P, K, C, Y\}, \quad (2.2)$$

де $C\Phi_{\text{ефективності}}^{\text{оцінка}}$ – система чинників оцінювання ефективності; $C(z)$ – споживачі (замовники); C_p – персонал; I – інвестори, власники, акціонери; P – постачальники; K – конкуренти; C – суспільство; Y – уряд.

Процес формування системи показників ефективного управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу на основі аналізу потреб і можливостей зацікавлених сторін за допомогою інструментарію SWOT–аналізу представлено на рис. 2.4.

Усі процеси у виробничій системі відбуваються завдяки різним групам людей, що по–різному впливають на ефективність діяльності підприємства. Групи зацікавлених сторін мають до підприємства деякі матеріальні й нематеріальні претензії. Прагнучі втілення своїх інтересів, представники макро– і мікросередовища вступають у взаємозв'язок з підприємством в особі керівників або інших відповідальних осіб.



Джерело: доповнено автором на основі [241; 214; 203].

Рис. 2.4. Формування системи показників ефективного управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу

Отже, концепція управління підприємством на основі зацікавленості сторін полягає в тому, що ефективність функціонування підприємств малого та середнього бізнесу залежить від ресурсів, що постачаються зацікавленими особами, проте можливість задоволення претензій зацікавлених сторін підприємством обмежено і, як наслідок, основне завдання підприємства зводиться до оптимального розподілу власних благ і отримання максимальної віддачі [200; 201] (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика основних інтересів зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Інтереси зацікавлених сторін
Споживачі	Якість товару, ціна і сервіс, задоволення потреб у товарах і послугах
Персонал	Заробітна плата, позитивне робоче середовище, можливості для самореалізації
Інвестори, власники	Дохід від вкладеного капіталу, реальна вартість капіталу
Постачальники	Регулярність і зростання поставок, своєчасна оплата
Конкуренти	Інформація про рівень розвитку підприємства, тенденцію в галузі
Суспільство	Існування в рамках ментальних особливостей
Уряд	Своєчасна виплата податків, вплив на розвиток галузі, що зростає в перспективі

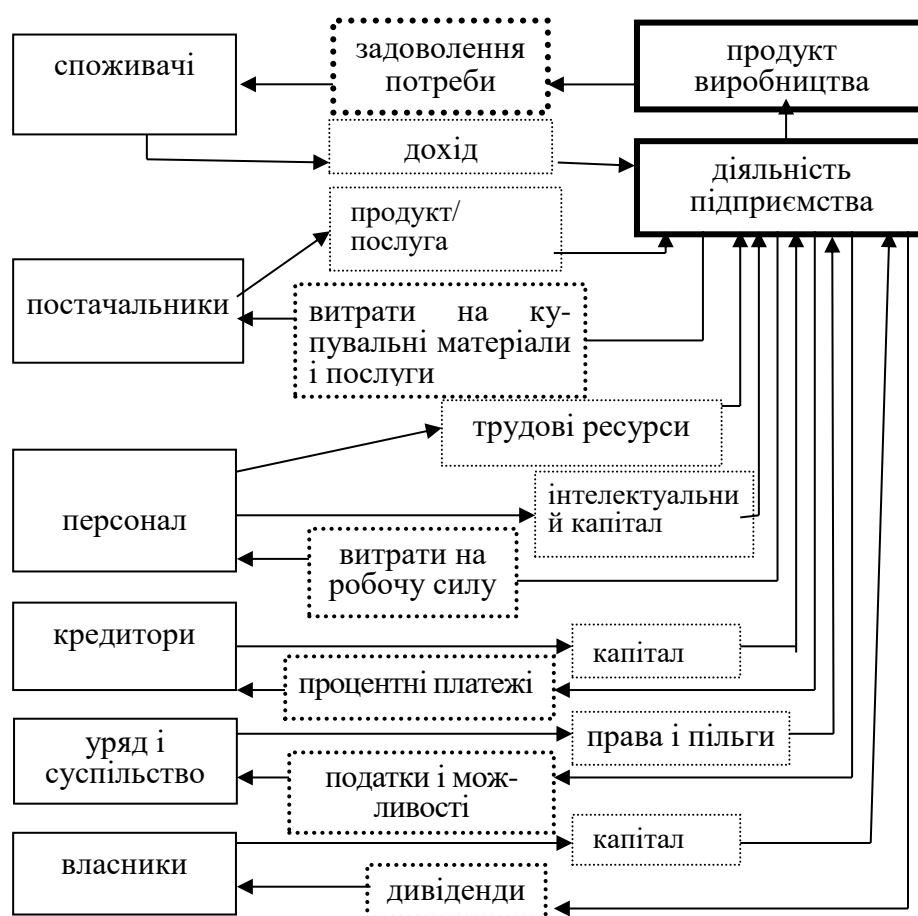
Джерело: доповнено автором на основі [241; 214; 203].

Підприємство має розглядати кожну з груп як джерело додаткових можливостей, і враховувати їхні інтереси з метою отримання максимальної вигоди. Кожна група осіб зацікавлена в розвитку підприємства і отриманні ним доходів, що зростають, оскільки рівень розвитку підприємства дозволяє більшою мірою задовольняти потреби зацікавлених сторін.

На основі узагальнення проведеного дослідження пропонується включати в розробку системи показників ефективного управління розвитком підприємств

малого та середнього бізнесу наступні: оцінювання ресурсовіддачі, як чинника, що характеризує внутрішню ефективність діяльності; показники формування вартості, як напрям, що враховує сучасні вимоги ринку; інструменти акумуляції нематеріальних активів й інших нематеріальних цінностей з метою управління найбільш вагомими чинниками навколишнього середовища.

Виходячи з цього, на рис. 2.5 пропонується схема розподілу ресурсів суб'єктів малого та середнього підприємництва між зацікавленими групами [241]:



Джерело: доповнено автором на основі [203; 201; 200].

Рис. 2.5. Схема розподілу ресурсів суб'єктів малого та середнього підприємництва між зацікавленими групами

На основі узагальнення проведеного дослідження, пропонуємо погоджувати поставлені перед підприємствами малого та середнього бізнесу завдання з чинниками, характеристика яких відображається через показники оцінювання діяльності (табл. 2.5) [241].

Показники оцінювання діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу й чинники, які впливають на їх вибір

Показники оцінювання діяльності підприємства	Показники оцінювання ресурсівіддачі	Прибуток / дохід від реалізації	Рентабельність продажів / рентабельність інвестицій	Економічна додана вартість
1	2	3	4	5
Найбільш значущі об'єкти аналізу	Фінансові, матеріальні й трудові ресурси	Дохід від реалізації продукції (послуг)	Цінність клієнтської бази та джерел фінансування	Нові джерела задоволення потреб підприємства
Вагомі групи зацікавлених сторін	Персонал підприємства, керівництво	Споживачі (задоволення потреб)	Покупці (купівель на цінність) й інвестори	Власники, акціонери, інвестори
Характеристика поставлених завдань	Оптимізація виробничого процесу через підвищення ефективності використання ресурсів	Боротьба за споживача в умовах жорсткої конкуренції	Пошук додаткових джерел формування капіталу, його більш ефективного використання	Пошук нових можливостей в умовах розвитку фондового ринку

Джерело: доповнено автором на основі [203; 201; 200].

Здійснимо оцінку ефективності галузевої моделі (в якості прикладу обираємо підприємства текстильного виробництва) організації виробництва підприємств малого та середнього бізнесу в країнах–членах СОТ на основі методу аналізу ієрархій (МАІ) за допомогою інструментарію STEP–аналізу. Для цього проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності моделей галузевої організації текстильного виробництва Туреччини, Китаю і ЄС. Вибірка моделей галузевої організації текстильного виробництва Туреччини, Китаю і Італії обґрунтована значним часовим проміжком співпраці представлених країн в рамках СОТ (табл.2.6).

Особливості текстильного виробництва Китаю, Італії, Туреччини

Країна	Особливості галузі	Ринок, на який орієнтований на галузь	Специфіка стратегії
1	2	3	4

Китай	Характеризується зміщенням виробництва в напрямку масового виробництва, розширення асортименту за рахунок гнучких цін і за рахунок зниження якості готової продукції.	В основному орієнтована на експорт готової продукції – активний розвиток приватних фірм [27]	– бізнес–стратегія орієнтована на конкуренцію витрат; – формування сектору виробництва хімічних волокон за рахунок іноземних інвестицій; – активне запозичення технологій;
Італія	Характеризується розширенням асортименту продукції, що виробляється за рахунок застосування гнучких і ефективних виробничих технологій. Це викликано реакцією на зміни потреб покупців, що віддають перевагу якісним товарам за прийнятними цінами, що вимагають широкого асортименту товару і швидкого відгуку на виникаючі запити. Текстильне виробництво орієнтоване на випуск товарів всіх категорій: (luxury (люкс), premium (високий), middle–up (вище середнього), middle (середній) і mass– market (нижче середнього) [33].	В рівній мірі орієнтована як на експорт готової продукції, так і на внутрішній ринок.	– більша частина учасників ринку – невеликі сімейні фірми – широко представлені фінансові інститути кредитування і підтримки малого бізнесу; – інтернаціоналізація виробничих процесів; – застосування практики аутсорсингу
Туреччина	Турецькі фабрики виробляють одяг для відомих європейських торгових марок і розвивають власні марки. Турецькі бренди в основному орієнтовані на middle (середній) і mass–market (нижче середнього). Якість готової продукції більш висока, при незначній різниці в ціні, ніж у конкурентів (наприклад, Китаю). Виробничий процес характеризується високою якістю продукції, високою швидкістю і узгодженістю виробництва, основу якого складає сучасне технологічне обладнання та розвинений менеджмент.	В рівній мірі орієнтована як на експорт готової продукції, так і на внутрішній ринок.	– розробка власного дизайну і бренду; – співпраця зі світовими лідерами ринку товарів текстильного виробництва та передача досвіду управління; – більшість національних компаній належить національним власникам; – іноземні інвестиції невеликі

Задача визначення доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для ефективного управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу є багатокритеріальною, при цьому багато критерії і чинники не піддаються формалізації, її загальне аналітичне рішення представляється практично неможливим. Тому найбільш оптимальним бачиться застосування одного з експертних методів оцінки – методу аналізу ієрархії.

Критеріями порівняння альтернатив були обрані чинники, які надають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств текстильного виробництва: 1) ціна готової продукції; 2) якість продукції; 3) зручність розрахунків за продукцію; 4) виконання будь–яких запитів замовників; 5) впізнаваність бренду; 6) лояльність до виробника.

Завдання – визначити країну з найбільш конкурентоспроможною моделлю галузевої організації текстильного виробництва з урахуванням цільових груп споживачів. Дані групи виділяються за критерієм «клас продукції, що випускається»: luxury (люкс), premium (високий), middle-up (вище середнього), middle (середній) і mass-market (нижче середнього). Це дозволить визначити, яка модель галузевої організації виробничого процесу якої країни може бути бажана і адаптована для застосування у вітчизняній моделі текстильного виробництва.

Проведений аналіз за 2019 рік ваг виділених критеріїв, дозволив визначити, що обрані критерії мають приблизно однакову важливість для даної групи експертів. Найбільшу вагу мають критерії «Якість продукції, що виробляється» і «Виконання будь-яких запитів замовників», «Ціна» і «Лояльність до виробника». При цьому критерій «Ціна» і «Лояльність покупців до виробника» мають рівний процентний вага (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результат розрахунку важливості кожного з критеріїв оцінки
моделей галузевої організації трикотажного виробництва Китаю,
Туреччини та Італії**

Критерії	Ціна	Якість продукції	Зручність розрахунків за продукцію	Виконання будь-яких запитів замовників	Впізнаваність бренду	Лояльність до виробника	Власний вектор	Вага критерію
Ціна	1	2	7,00	0,2	0,5	0,33	1,49	0,17
Якість продукції	0,5	1	4	0,5	4	2	1,51	0,18
Зручність розрахунків за продукцію	0,14	0,25	1	0,2	0,33	0,33	1,14	0,13
Виконання будь-яких запитів замовників	5,00	2,00	5,00	1	4,00	3,00	1,65	0,19
Впізнаваність бренду	2,00	0,25	3,00	0,25	1	0,5	1,38	0,16
Лояльність до виробника	3,00	0,5	3,00	0,33	2,00	1	1,46	0,17

Джерело: складено автором

Отримані оцінки вигід альтернатив за всіма критеріями і ваги критеріїв дозволяють обчислити функції корисності по кожній альтернативі з їх порівняння вибрати найкращу альтернативу з максимальною функцією. Функція корисності i -ї альтернативи обчислюється за формулою:

$$F_i = \sum_{K=1}^m W_i^K \times W_{кр.}^K = W_i^1 \times W_{кр.}^1 + W_i^2 \times W_{кр.}^2 + \dots + W_i^m \times W_{кр.}^m \quad (2.3)$$

За результатами розрахунків, пріоритет альтернативи №1 «Китай» становить 21%, пріоритет альтернативи №2 «Туреччина» становить 26%, пріоритет альтернативи №3 «Італія» становить 53%. Згідно з результатами багатокритеріальної оцінки найбільш конкурентоспроможною моделлю організації текстильного виробництва є італійська, яка орієнтована на випуск продукції всіх категорій від мас-маркет до люкс. Друге місце зайняла Туреччина, третє – Китай. Отже, для України найбільший інтерес представляє модель галузевої організації текстильного виробництва в Італії. Таким чином, для зниження наявних негативних ефектів підприємствам текстильного виробництва необхідно перейти до моделі виробництва, основними рисами якої є: орієнтація на випуск якісної і унікальної продукції; розширення класів продукції, що випускається від мас-маркет до люкс; інвестиції в дизайнерські розробки і новітнє обладнання; створення і розвиток вітчизняних брендів; зниження енергоємності; формування кадрового резерву високої кваліфікації; орієнтація не тільки на внутрішній ринок, а й на можливості експорту готової продукції.

Зіставлення прямих втрат з втраченими вигодами (непрямими втратами) представленими в табл.2.8, дозволило встановити, що втрачені можливості зростання будуть значно більш істотні. Вони відображають продовження скорочення обсягів виробництва в зв'язку з закриттям ряду підприємств внаслідок відкриття кордонів для імпорту: зміна цін на імпортовану продукцію; зростання вартості енергоресурсів; зниження мит на готову продукцію; скорочення обсягів інвестицій; збереження існуючих завищених ставок.

Таблиця 2.8

Класифікація можливих втрат для текстильних підприємств (суб'єктів малого та середнього бізнесу) в Україні

Об'єкт	Категорія втрат	Орієнтація на випуск якісної і унікальної продукції; Розширення класів продукції, яка випускається від мас–маркет до люкс; інвестиції в дизайнерські розробки і новітнє обладнання; створення та розвиток вітчизняних брендів; зниження енергоємності; формування кадрового резерву високої кваліфікації; орієнтація не тільки на внутрішній ринок, а й на можливості експорту готової продукції.
1	2	3
Втрати для підприємств текстильного виробництва	Прямі втрати	Зіставлення прямих втрат підприємств текстильного виробництва з втраченими вигодами (непрямими втратами) представленими в таблиці 3, дозволило встановити, що втрачені можливості зростання будуть значно більш істотні.
	Непрямі втрати	Відображають недоотриманий приріст випуску готової продукції на період внаслідок припинення реалізації запланованих інвестиційних проектів, скорочення обсягів держпідтримки і неможливості припливу іноземних інвестицій через існуючий інвестиційний клімат в країні та регіоні, а також несприятливим інституціональним умовам.
Втрати для бюджету	Зовнішньоекономічна діяльність	Втрати, викликані зниженням імпортних і експортних мит.
	Податкові втрати	Скорочення оподаткованої бази в результаті скорочення обсягів виробництва і кількості підприємств.
	Збільшення витрат	Зростання обсягів соціальних виплат внаслідок скорочення кількості робочих місць. Реструктуризація економіки. Зростання кількості мономіст, зав'язаних на текстильному виробництві
	Соціальні втрати	Скорочення числа зайнятих в галузі. Необхідність перенавчання.

Джерело: складено автором

Динаміка фінансово–економічних показників свідчить про деяке економічне зростання в окремих виробництвах, що не відповідає масштабу і можливостям галузі якісно задовольнити зростаючий попит на продукцію, призупинити критичне падіння частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку і запобігти виниклу загрозу втрати національної безпеки країни. Сформована економічна ситуація відображає наявність системних проблем, яка характеризується, в першу чергу, структурними диспропорціями в галузі.

Аналіз системи управління підприємствами малого та середнього бізнесу, які займаються текстильним виробництвом, виявив суттєві недоліки діючої

лінійно–функціональної організаційної структури управління, яка, не в повній мірі, відповідає стратегічним пріоритетам розвитку галузі. З одного боку, більшість малих та середніх підприємств нарощують темпи економічного зростання, виходять на нові ринки, створюють широку дилерську мережу на внутрішньому і зовнішньому ринках, а, з іншого боку, обмеження, пов'язані в цілому з інерційним сценарієм розвитку, що характеризується витратними методами управління, не дозволяють подолати інвестиційний вакуум і технологічне відставання від галузевих світових аналогів.

Виявлення та ранжування за значимістю чинників, що перешкоджають сталому розвитку підприємств малого та середнього бізнесу дозволив виявити найбільш значимі: конкуренція з боку тіньового сектора, низька інвестиційна активність, труднощі зі збутом готової продукції, гостра нестача кваліфікованих кадрів, недостатня увага до інновацій, недостатня ефективність маркетингу, відсутність вітчизняного обладнання і сировини. В результаті проведеного автором аналізу виробничої діяльності провідних малих та середніх підприємств текстильного виробництва були визначені основні чинники, що стримують їх розвиток з урахуванням ключових проблем розвитку галузі в цілому:

1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів
2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин
3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів
4. Відсутня вітчизняна сировина, барвники
5. У вартості текстильних виробів дуже висока енергетична складова
6. Збут готової продукції
7. Імпорт.

Причини такого становища – використання «жорстких» систем управління, спрямованих на домінування подетальної, повузлової і технологічної спеціалізації промислових виробництв – рішення задач, пов'язаних з підвищенням їх міжгалузевої ефективності. В результаті, в неповній мірі здійснювалася інноваційна та інвестиційна діяльність, спрямована на

ресурсозбереження, збільшення частки продукції з високою часткою доданої вартості, забезпечення мобільного перепрофілювання виробництва, тобто мав місце дисбаланс між структурою виробничих можливостей, технічним рівнем продукції і потребами довгострокового соціально–економічного розвитку з урахуванням викликів майбутнього періоду. В сучасних економічних умовах специфіка діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, пов'язана з різноманітністю і тимчасової протяжністю бізнес–процесів, особливостями технологічних виробничих процесів і процесів управління виробництвом, різноманітністю використовуваних ресурсів, об'єктивно вимагає нової якості інвестиційного менеджменту.

При виконанні оцінки було здійснено порівняння пар об'єктів, в даному випадку чинників. Суб'єктивні порівняння переведені в кількісні показники за такою шкалою: рівноцінність – «1», помірна перевага – «3», сильна перевага – «5», дуже сильна перевага – «7», вища перевага – «8», найвища перевага – «9». Результати зведено в матрицю пріоритетів (табл.2.9).

По горизонталі і вертикалі в матриці парних порівнянь розташовані досліджувані чинники, де n –число чинників (в даному випадку їх 9). Далі в оцінюється перевага j –го показника в порівнянні з i –м. Для визначення значущості чинника оцінка починається з першого чиннику по горизонталі, який порівнюється з іншими чинником по вертикалі.

Таблиця 2.9

Визначення рангових коефіцієнтів чинників, що стримують розвиток підприємств малого та середнього бізнесу

Номер чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	w_i	Ранг
1	1	9/1	5/1	3/1	3/1	7/1	3/1	7/1	5/1	0,33	1
2	1/9	1	3/1	1/3	3/1	5/1	1/7	5/1	1/3	0,07	4

3	1/5	1/3	1	1/7	3/1	3/1	1/5	1/3	3/1	0,05	6
4	1/3	3/1	7/1	1	7/1	7/1	1/3	9/1	5/1	0,21	2
5	1/3	1/3	1/3	1/7	1	5/1	1/5	3/1	1/5	0,04	7
6	1/7	1/5	1/3	1/7	1/5	1	1/5	5/1	1/3	0,03	8
7	1/3	7/1	5/1	3/1	5/1	5/1	1	1/7	3/1	0,16	3
8	1/7	1/5	3/1	1/9	1/3	1/5	7/1	1	3/1	0,05	6
9	1/5	3/1	1/3	1/5	5/1	3/1	1/3	1/3	1	0,06	5
Σ										1,00	

Джерело: розраховано автором

Результатом визначення ступеня важливості досліджуваних чинників відповідно до ступеня їх впливу на формування умов сталого розвитку підприємств текстильного виробництва стало їх ранжування, наведене в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл чинників, що стримують розвиток підприємств малого та середнього бізнесу за показниками рангових коефіцієнтів

Ранг	Чинник
1.	Конкуренція з боку тіньової продукції, включаючи тіньовий імпорт
2.	Низька інвестиційна активність
3.	Труднощі зі збутом готової продукції
4.	Брак кваліфікованих кадрів
5.	Недостатня увага до інновацій
6.	Відсутність вітчизняного виробництва сучасного обладнання Нерівні вимоги до товару вітчизняного виробника і товарів, які імпортуються
7.	Дефіцит вітчизняної сировини
8.	Значна частка енергетичної складової в собівартості готової продукції

Джерело: складено автором

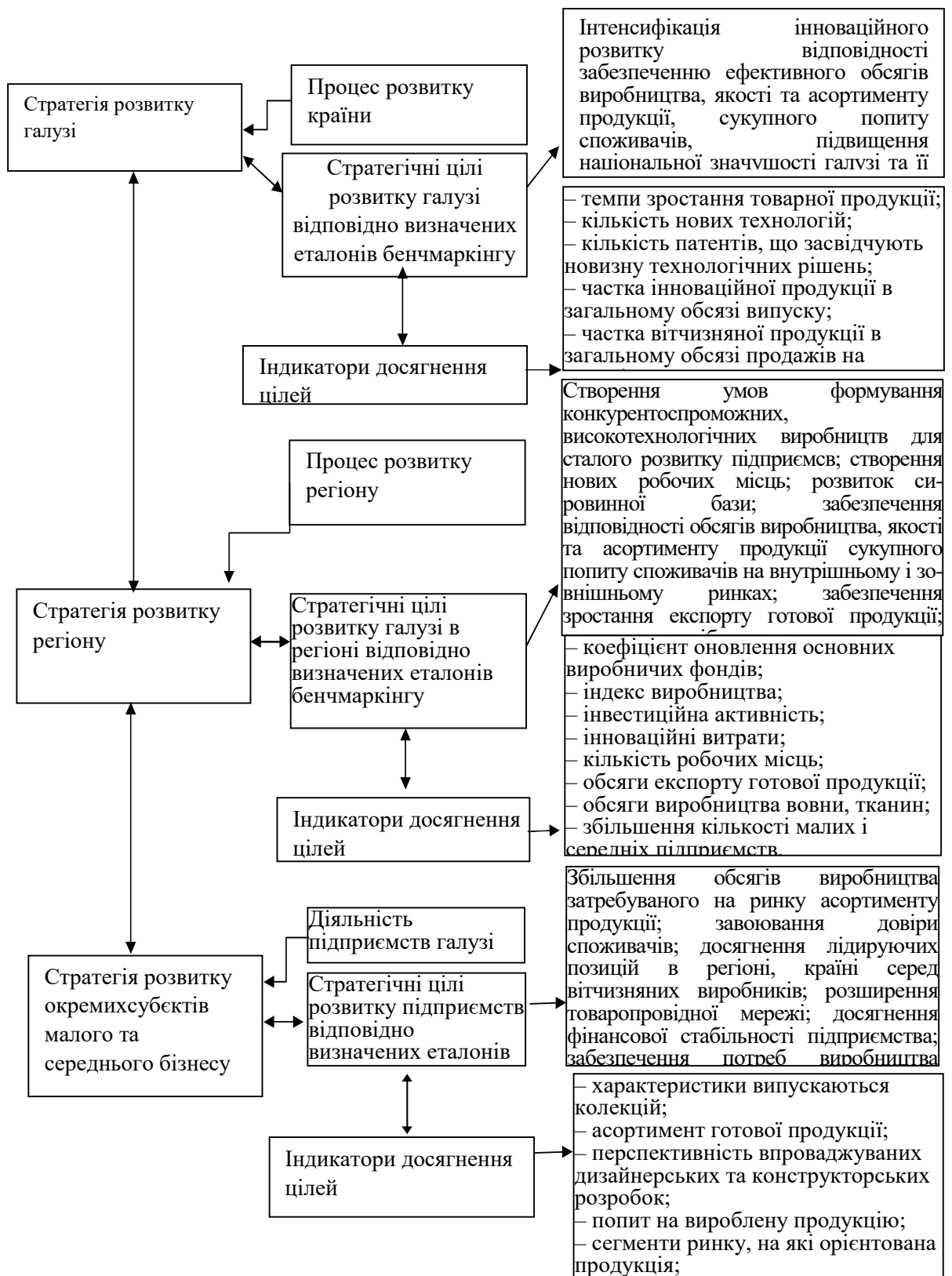
Таким чином, відповідно до результатів проведеної комплексної оцінки чинників, що перешкоджають розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, були ранжовані за значимістю, яка є підставою для визначення послідовності та пріоритетності управлінського впливу на ефективне управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу. Так, на рис.2.6 представлена пропонована ієрархія узгодженості стратегій розвитку на різних рівнях системи: національному, регіональному і рівні шляхом виявлення за допомогою інструментарію бенчмаркінгу еталонів (зразків) для окремих складових програм управління розвитком підприємств або комплексу окремих проектів. Використання даного підходу сприятиме вдосконаленню

інвестиційного процесу, активізації інноваційної діяльності, підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів підприємствами.

Причини такого становища – використання «жорстких» систем управління, спрямованих на домінування подетальної, повузлової і технологічної спеціалізації промислових виробництв – рішення задач, пов'язаних з підвищенням їх міжгалузевої ефективності. В результаті, в неповній мірі здійснювалася інноваційна діяльність, спрямована на ресурсозбереження, збільшення частки продукції з високою часткою доданої вартості, забезпечення мобільного перепрофілювання виробництва, тобто мав місце дисбаланс між структурою виробничих можливостей, технічним рівнем продукції і потребами довгострокового соціально–економічного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу з урахуванням викликів майбутнього періоду.

В сучасних економічних умовах специфіка діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, пов'язана з різноманітністю і тимчасової протяжністю бізнес–процесів, особливостями технологічних виробничих процесів і процесів управління виробництвом, різноманітністю використовуваних ресурсів, об'єктивно вимагає нової якості менеджменту, ґрунтованому на використанні інструментарію бенчмаркінгу на всіх рівнях діяльності.

Так, на мікрорівні необхідним є внесення змін до системи управління підприємствами: перехід від лінійно–функціональної до дивізіональної системі управління з організацією підрозділів по продуктовому принципу, що дозволяє оптимізувати систему управління на основі використання процесного підходу.



Запропоновано автором

Рис. 2.6. Ієрархія узгодженості стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу за допомогою інструментарію бенчмаркінгу

Впровадження системи управління якістю на галузевому рівні дозволить здійснити перехід від традиційного «управління станом» до «управління за результатами», так як в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів зростає роль менеджменту ефективності, в той час як витрати, викликані неякісним менеджментом, збільшуються через витрат на виправлення помилок, недоліків і неякісної продукції. Досягнення ефективності управління при впровадженні процесного підходу може бути забезпечено на основі інтеграційного з'єднання двох напрямків: моделювання інвестиційних бізнес–процесів і створення автоматизованої системи управління проектами розвитку.

Моделювання інвестиційних бізнес–процесів має на увазі під собою формування структур, функцій і процесів, оптимальним способом реалізують цілі розвитку підприємства. Моделювання включає в себе: побудова моделі інвестиційного бізнес–процесу; розробку системи управління; регламентацію бізнес–процесу; оцінку ефективності інвестицій при реалізації проектів. Використання програмних продуктів на основі загальноприйнятих практик бенчмаркінгу скорочує час на виконання проектів, дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність.

Головне призначення автоматизованої системи – автоматизація всіх етапів формалізації та функціонування систем і об'єктів управління, що дозволяє автоматизувати такі етапи, як: моделювання окремого проекту або всього підприємства як сукупності проектів; визначення потреби в залучених інвестиції і кредитах; опрацювання стратегії фінансування; проведення передінвестиційного аналізу результатів діяльності; розробка інноваційного проекту; опис та оцінка його ефективності.

Реалізація системи менеджменту якості на підприємствах малого та середнього бізнесу зможе забезпечити ефективність прийнятих управлінських рішень тільки в тому випадку, якщо буде досягнуто порозуміння керівництвом галузі необхідності взаємодії менеджменту і концепції контролінгу на функціональному, інституційному та процесуальному рівнях. Тісна взаємодія між системою управління якістю та концепцією контролінгу доцільності

використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємствах вимагає певного узгодження з управління всіма ресурсами. Виконуючи функцію підтримки управління ефективністю діяльності, а також стимулюючу функцію та функцію узгодження, контролінг сприяє координації процесу управління, по–перше, орієнтуючи систему управління на створення доданої вартості при забезпеченні постійної спрямованості на досягнення даної мети і, по–друге, на кінцевий позитивний результат управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, шляхом забезпечення менеджменту необхідною інформацією.

2.3. Підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств в результаті використання бенчмаркінгу

Підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств прямо залежить від ефективного використання ресурсів підприємства як основних елементів виробничого потенціалу, що перебувають у розпорядженні підприємства та можуть бути використані з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Основним важелем управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу за допомогою інструментарію бенчмаркінгу є створення системи оцінювання отриманих результатів. Форсування коректної системи оцінювання забезпечує адекватність отриманого результату діяльності та концентрується на зовнішніх і внутрішніх чинниках, які мають вплив на результат. Аналіз управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу передбачає виявлення тенденцій та закономірностей у виробничій діяльності суб'єктів господарювання, а акцент робиться на досягненні цілей і завдань, які відображаються через показники оцінювання ефективності. Отже, аналіз управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу слід здійснювати беручи за основу взаємозв'язок двох

напрямів: оцінювання виробничо-фінансової діяльності підприємства та оцінювання доцільності використання існуючих показників.

З метою об'єктивного відображення досліджуваних процесів, слід особливу увагу приділити якості та надійності зібраної інформації. Джерелом отримання необхідної інформації є оперативна (внутрішньофірмова), бухгалтерська та статистична звітність. Всі види звітності, які застосовуються для аналізу, слід використовувати з метою вибору періодів дослідження та значення показників на базовому рівні. У практиці вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу найчастіше здійснюють порівняльний аналіз результатів за фактичний та попередній періоди, а також за допомогою зіставлення фактичних показників з плановими показниками. Особливо цікавим є порівняння отриманих результатів із середньогалузевими й результатами інших підприємств, проте можливість проведення даного аналізу обмежена складністю отримання достовірної і своєчасної інформації. Слід зазначити, що в нашому випадку, об'єктом економічного аналізу виступає процес управління розвитком підприємств малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу, а, саме, порівняння результатів діяльності досліджуваних підприємств та підприємств-еталонів, у вигляді застосування моделі взаємопов'язаних показників.

В якості джерел статистичної інформації у роботі використано баланс підприємств, звіт про фінансові результати підприємств та й інша статистична інформація. Усі необхідні розрахунки, які характеризують специфіку діяльності підприємств текстильного виробництва суб'єктів малого та середнього бізнесу, було здійснено за 2015-2019 роки, що, на нашу думку, більш чітко відображає зміни та тенденції в економічній ситуації держави. Існування великої кількості інструментів щодо обробки статистичної, створює необхідність пошуку оптимального набору методів оцінювання. Керуючись такою необхідністю, варто враховувати наступні параметри в процесі пошуку оптимального переліку методів: урахування специфіки діяльності підприємств та галузі в цілому; необхідність створення вичерпної системи показників, які всі аспекти діяльності

підприємств; зручність розрахунків показників; інформативність та надійність отриманих результатів; можливість адекватної інтерпретації отриманих результатів з подальшим виявленням «вузьких місць». Дослідження методів оцінювання господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, надало можливість виокремити їх переваги та недоліки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика методів оцінювання господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

Методи аналізу	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Методи динамічного (просторового) порівняння	Співвідносить фактично досягнуті значення показників з показниками попередніх періодів (запланованими)	Проводить порівняльний аналіз за відхиленнями, без обмеження вибору критеріїв дослідження	Дозволяє отримати інформацію тільки про відхилення, у чому полягає обмеженість можливостей аналізу
Методи детерміновано го факторного аналізу	Дозволяє розрахувати вплив факторів на величину результативного показника	Дозволяє вивчати вплив факторів на результат діяльності, виявляє резерви	Використовується в аналізі факторів, зв'язок яких з результативним показником повинен мати тільки функціональний характер
Методи стохастичного аналізу	Дозволяє проводити аналіз показників, пов'язаних між собою кореляційним зв'язком	Можливість оцінювання й аналізу впливу зміни факторів на кінцевий результат	Не завжди є можливість отримати достатню базу інформації для оцінювання щільності зв'язку між факторами

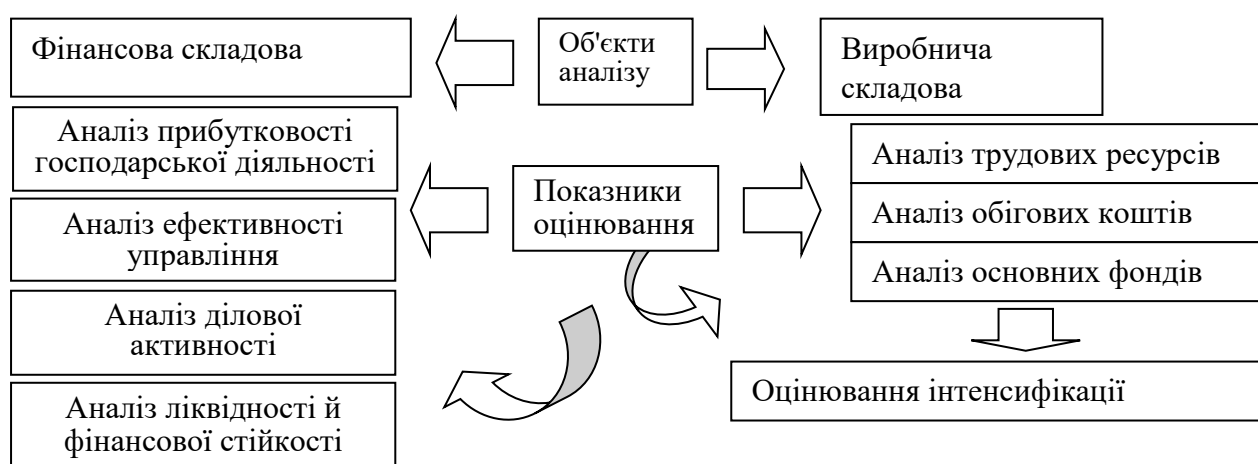
Джерело: [184, с. 39]

Слід зазначити, що на малих та середніх підприємствах традиційно використовують підходи до оцінювання, які ґрунтуються здебільшого на дослідженні фінансових показників підприємства [73;169; 135; 103]. До таких показників відносять:

1. Показники прибутковості діяльності (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність підприємства).
2. Показники ефективності управління (чистий прибуток на одну гривню обсягу реалізації, валовий прибуток на одну гривню обсягу реалізації).
3. Показники ділової активності (капіталовіддача, фондівіддача, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості).

4. Показники ліквідності й ринкової стійкості (коефіцієнти ліквідності балансу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття обігових коштів поточними зобов'язаннями, коефіцієнт забезпеченості обігових активів власними оборотними коштами) [169; 135; 103].

Слід відмітити, що в силу посилення ролі оцінювання ресурсів, які пов'язані з виробництвом і реалізацією готової продукції, необхідним є врахування зазначеної особливості [61;181;182, с. 102]. Комплексний аналіз господарської діяльності підприємств наведено на рис.2.7:



Джерело: [46;49;51].

Рис. 2.7. Комплексний аналіз господарської діяльності підприємств

Їхня економічна сутність полягає у вимірі відношення різних видів прибутку підприємства (валового прибутку, прибутку від операційної діяльності й чистого прибутку) до активів і витрат, що беруть участь в отриманні прибутку.

Базою для здійснення оцінювання господарської діяльності було обрано представників середнього підприємництва за критерієм чисельності працюючих та валового річного доходу «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» та «Текстиль–Контакт». Показники прибутковості й ефективності управління – узагальнені й найбільш важливі показники діяльності, які використовуються на малих та середніх підприємствах. Їхня економічна сутність полягає в оцінюванні відношення різних видів прибутку підприємства (валового прибутку, прибутку від операційної діяльності й чистого прибутку) до активів і витрат, що беруть

участь в отриманні прибутку. Досліджувані підприємства в основному характеризуються низьким рівнем прибутку. Чистий дохід перевищує собівартість реалізованої продукції, утім висока частка адміністративних витрат і витрат на збут призводять до значного зниження фінансових результатів від операційної діяльності. Низькі значення результативних показників можуть бути пов'язані з тим, що зазначені підприємства ведуть політику неефективного використання ресурсів, спрямованих як на виробництво, так і реалізацією продукції. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що методи оцінювання прибутковості діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, які застосовуються на практиці, вимагають уточнень і не можуть бути використані як загальний критерій оцінювання ефективності розвитку. Оцінювання показників ліквідності та фінансової стійкості допускає доцільність проведення оцінювання структури капіталу та відхилень фактичних значень від нормативних коефіцієнтів [44, С.71]. Метою такого аналізу в оцінювання ступеню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а також визначенні швидкості повернення позикових коштів. Зазначена група показників, на думку автора, відіграє важливу роль в управлінні ефективністю розвитком підприємства.

В таблиці 2.12 представлено аналіз показників фінансової стійкості аналізованих підприємств.

Таблиця 2.12

Аналіз показників фінансової стійкості «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» та «Текстиль–Контакт»

Роки	Коефіцієнт автономії, %	Коефіцієнт покриття поточної кредиторської заборгованості дебіторською	Коефіцієнт автономії, %	Коефіцієнт покриття поточної кредиторської заборгованості дебіторською
	Черкаське трикотажне підприємство «Любава»		«Текстиль–Контакт»	
2017	0,25	1,37	0,02	0,74
2018	0,23	1,07	0,1	0,86
2019	0,22	0,95	0,12	0,93

Оскільки коефіцієнт автономії знаходиться в межах 22-25%, про що свідчать отримані результати розрахунків, аналізовані підприємства не проводять активну політику щодо самофінансування. Слід зазначити, що залучення довгострокових кредитів знаходиться на низькому рівні. Це, в першу чергу пов'язано з побоюванням досліджуваних підприємств втрати фінансової незалежності через отримання довгострокових кредитів. Крім того, ймовірно, на аналізованих підприємствах відсутня правильна фінансова стратегія щодо ефективного використання ресурсів. Нестабільні економічні умови спонукають банки пропонувати кредити за більш високими відсотковими ставками. В такій ситуації аналізованим підприємствам складніше отримувати вищий відсоток рентабельності від вкладеного капіталу. Таким чином, аналізовані підприємства змушені дотримуватися стратегії мінімального залучення позикових коштів. Отже, формування позикового капіталу відбувається за рахунок кредиторської заборгованості: заборгованості за товари, роботи й послуги, банківських кредитів, іншими розрахунками.

Аналіз фінансового стану підприємства ґрунтується на розрахунку співвідношення поточних пасивів та поточних активів за їх структурними елементами. Рівень ліквідності капіталу підприємства оцінюється за допомогою показників ліквідності та дозволяє оцінити розмір коштів, необхідний для погашення поточних зобов'язань (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз показників ліквідності «Черкаське трикотажне підприємство
«Любава» та «Текстиль–Контакт»**

Роки	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Черкаське трикотажне підприємство «Любава»		«Текстиль–Контакт»	
2017	0,017	1,13	–	0,56
2018	0,003	0,42	–	0,76
2019	0,036	0,44	0,04	0,43

Аналіз одержаних результатів пропонуємо здійснити за нормативними значеннями, які використовуються на практиці [16; 70, с. 194–195]:

коефіцієнт абсолютної ліквідності, його норматив складає $\geq 0,25-0,35$;

коефіцієнт швидкої ліквідності, його норматив складає $\geq 0,7-0,8$.

За методикою Г.В. Савицької, до швидколіквідних активів відноситься дебіторська заборгованість за період менше 12 місяців [169, с. 638]. Відносно ринкової ситуації, яка склалась на вітчизняному ринку, дебіторську заборгованість слід віднести до активів, які поволі реалізуються [84].

За результатами проведених розрахунків:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на аналізованих підприємствах має досить низький рівень та знаходиться в діапазоні 0,036 (Черкаське трикотажне підприємство «Любава», за 2019 рік) – 0,04 («Текстиль–Контакт» в 2019 році). Нормативне значення для цього показника складає 0,25-0,35.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності на аналізованих підприємствах має наступні значення 0,44 (Черкаське трикотажне підприємство «Любава», за 2019 рік) – 0,43 («Текстиль–Контакт» в 2019 році). Нормативне значення для цього показника складає 0,7-0,8. Такі значення показників характеризуються низькою часткою в балансі підприємств коштів, товарів та готової продукції. Отже, виникає два припущення – низьке значення коефіцієнта може бути наслідком можливих складностей з платежами, так і ефективне управління активами підприємства – уміння не зберігати дорогі й неліквідні активи.

Аналіз якості управління підприємством в науковій літературі пропонується здійснювати на основі аналізу ділової активності [21, с. 95]. Такий аналіз передбачає оцінку репутації підприємства, його конкурентоспроможності. Він ґрунтується на оцінюванні періоду обігу ресурсів і віддачі на вкладений капітал. Зазначений аналіз дозволяє визначити раціональність закупівельно-збутова діяльності на аналізованих підприємствах та оцінити ефективність роботи з дебіторами (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Аналіз показників ділової активності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» та «Текстиль–Контакт»

Роки	Коб.КЗ, днів	Коб.ДЗ, днів	Коб.ОЗ	Коб.КЗ, днів	Коб.ДЗ, днів	Коб.ОЗ
	Черкаське трикотажне підприємство «Любава»			«Текстиль–Контакт»		
2017	81,83	5,235	0,22	25,04	8,15	34,78
2018	101,25	6,578	0,24	21,01	24,98	42,88
2019	105,43	2,435	0,24	122,29	5,89	11,12

Так, протягом 2017-2019 рр. строк погашення кредиторської заборгованості на Черкаське трикотажне підприємство «Любава» виріс до майже 106 днів, що є негативною тенденцією. У той же час на «Текстиль–Контакт» у 2019 році цей показник знизився до 6 днів [110]. Зниження рівня фондівіддачі на «Текстиль–Контакт» у 2019 році свідчить про недостатній обсяг продажів або про занадто високу величину капітальних вкладень. Далі проведемо аналіз використання трудових ресурсів та продуктивності праці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз використання трудових ресурсів «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» та «Текстиль–Контакт»

Період	Фонд оплати праці, тис. грн	Чисельність персоналу, осіб	Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн/1 особу	Фонд оплати праці, тис. грн	Чисельність персоналу, осіб	Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн/1 особу
	Черкаське трикотажне підприємство «Любава»			«Текстиль–Контакт»		
2017	2678,6	122	241,91	60	14	57,57
2018	2324,4	112	194,33	70,4	18	105,07
2019	2508,4	104	291,10	46	19	27,82

Результати проведеного аналізу свідчать про зміну чисельності персоналу. На «Текстиль–Контакт» відбулось збільшення на 32,33 % у 2019 р., а на Черкаське трикотажне підприємство «Любава» цей показник зменшився на 13,63 % у 2019 році у порівнянні з 2017 р. Варто також відзначити дві протилежні тенденції: зростання фонду оплати та продуктивності праці на Черкаське трикотажне підприємство «Любава» та зменшення фонду оплати та продуктивності праці на «Текстиль–Контакт», що є негативною тенденцією. Аналіз рентабельності діяльності досліджуваних підприємств представлено в табл. 2.16.

Аналіз рентабельності діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» та «Текстиль–Контакт»

Період	КрА	КрВК	КрОЗ	КрП	КрА	КрВК	КрОЗ	КрП
	Черкаське трикотажне підприємство «Любава»				«Текстиль–Контакт»			
2017	-0,007	-0,031	-0,014	-0,07	0,08	2,70	0,6	0,02
2018	-0,005	-0,023	-0,010	-0,04	0,08	1,55	0,36	0,01
2019	0,0017	0,004	0,001	0,008	0,01	0,14	0,06	0,006

Так на Черкаське трикотажне підприємство «Любава», показники рентабельності тільки у 2019 р. показали додаткові значення вищі від нуля, що є свідченням підвищення ефективності діяльності підприємства. Водночас, на «Текстиль–Контакт» у 2019 р. спостерігається зниження ефективності діяльності підприємства. Це є наслідком негативної тенденції, що існує протягом аналізованих років.

Проведена діагностика ефективності діяльності досліджуваних підприємств доводить, що у виробничо-господарській діяльності спостерігаються негативні тенденції. Застосовуючи систему діагностики за допомогою інструментарію бенчмаркінгу для пошуку напрямків підвищення ефективності діяльності підприємств, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки застосування цієї системи та поточні витрати на підтримання її функціонування.

Удосконалення системи пошуку напрямків підвищення ефективності діяльності підприємств особливо актуальне для перспектив діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Якісно проведена оцінка створює важливе аналітичне підґрунтя для пошуку не тільки еталону для підвищення ефективної діяльності підприємства, а й визначення переліку раціональних заходів щодо копіювання кращого досвіду діяльності.

Із цією метою запропоновано здійснювати оцінювання ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу на основі модифікованого автором коефіцієнта рангової кореляції. З метою представлення репрезентативних результатів дослідження, до вибірки було включено наступні підприємства: «Володарка»; «Текстиль–Контакт»; «Черкаське трикотажне підприємство

«Любава». Особливості використання методу рангової кореляції для системи основних економічних показників для підприємств малого та середнього бізнесу полягають в їх впорядкування по співвідношенню темпів приросту окремих показників, тобто формуванні динамічного нормативу. Так, динамічний норматив як система основних показників діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, розташована по збільшенню темпів приросту окремих з них, має вигляд: рентабельність по чистому прибутку; виручка з 1 грн. основних виробничих фондів; частка витрат на 1 грн. вартості виробленої продукції; купівельний трафік; обсяг виробництва; кількість точок представлення торгової марки. Відповідно до цього динамічним нормативом темпи приросту кількості точок представлення торгової марки повинні випереджати темпи приросту її загальної площі організації виробництва [186], які, в свою чергу, повинні бути вищими за темпи приросту купівельного трафіку. Темпи приросту купівельного трафіку повинні випереджати темпи зниження частки витрат на 1 грн. вартості виробленої продукції. Вважається, що більш точні оцінки рангової кореляції дає коефіцієнт Спірмена, який враховує не тільки інверсії в нормальному динамічному ряду, але також їх міру як ступінь відхилення фактичного місця, який займає даний показник, від його місця в динамічному нормативі. Використання коефіцієнта Спірмена в порівняльному аналізі виробничо-господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу виявило труднощі інтерпретації його отриманих значень для практичного застосування, особливо при негативній величині коефіцієнтів. Модифікований коефіцієнт рангової кореляції був розроблений і апробований для порівняльного аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств. Він заснований на методологічному підході Спірмена, але відрізняється формулою розрахунку і областю прийнятих значень. Запропонований модифікований коефіцієнт рангової кореляції (ρ) має вигляд:

$$\rho = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n Y_i^2}{\sum_{i=1}^m n^2} \quad (2.4)$$

де Y_i^2 - квадрат відхилень позицій, зайнятих i -м показником, в динамічному нормативі і фактичному ряду; n - число показників в динамічному ряду.

Розрахунок суми квадратів відхилень в динамічному нормативі і фактичному ряду для досліджуваних підприємств малого та середнього бізнесу проведено в табл.2.17.

Визначення модифікованих коефіцієнтів рангової кореляції для «Володарка» (ρ_1); «Текстиль–Контакт» (ρ_2); «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» (ρ_3) проведено нижче:

$$\rho_1 = 1 - \frac{(-4)^2 + (-2)^2 + 2^2 + 4^2}{91} = 0,560;$$

$$\rho_2 = 1 - \frac{(-5)^2 + (-3)^2 + 1^2 + 2^2 + 5^2}{91} = 0,297;$$

$$\rho_3 = 1 - \frac{(-4)^2 + (-4)^2 + 2^2 + 3^2 + 3^2}{91} = 0,407.$$

Таблиця 2.17

Розрахунок суми квадратів відхилень в динамічному нормативі

«Володарка»			«Черкаське трикотажне підприємство «Любава»			«Текстиль–Контакт»		
норм.	факт.	відх.	норм.	факт.	відх.	норм.	факт.	відх.
1	1	0	1	6	-5	1	5	-4
2	6	-4	2	5	-3	2	6	-4
3	5	-2	3	2	1	3	1	2
4	4	0	4	4	0	4	4	0
5	3	2	5	3	2	5	2	3
6	2	4	6	1	5	6	3	3
$\square Y^2$	-	40	$\square Y^2$	-	64	$\square Y^2$	-	54

Порівняльний аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств на основі модифікованого коефіцієнта рангової кореляції, що приймає значення від 0 до 1, дає більш точні оцінки економічного стану та розвитку компаній. Проведені розрахунки дозволяють уточнити і ранжувати підприємства за модифікованим коефіцієнтом рангової кореляції в наступній послідовності: «Володарка» (0,560), «Текстиль–Контакт» (0,407), «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» (0,297).

В оцінці порівняльної ефективності діяльності досліджуваних підприємств малого та середнього бізнесу використовуються параметричний і непараметричний підходи, що включають в себе граничні і неграничні методи. Одним з основних граничних методів в непараметричному підході до оцінки порівняльної ефективності діяльності підприємств легкої промисловості за допомогою інструментарію бенчмаркінгу є метод аналізу згортки (агрегування) даних, який передбачає формування системи їх вхідних і вихідних параметрів. Найбільш відомий і широко використовуваний в практичних розрахунках порівняльної ефективності - ресурсний підхід, який містить показники основних видів ресурсів, що використовуються підприємствами малого та середнього бізнесу: обсяг виробництва (Q , тис. грн.), чисельність персоналу (P , осіб) та величина торгового обороту (R , млн грн.). Вхідні параметри діяльності досліджуваних підприємств «Володарка», «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», «Текстиль–Контакт» і їх відносні в ряду значення (X_1 , X_2 , X_3), відповідно, представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Вхідні параметри діяльності досліджуваних підприємств

№ п/п	Q , тис.грн.	X_1	P , ос.	X_2	R , млн грн.	X_3
1	2	3	4	5	6	7
1	220	0,45	16	0,64	7,0	0,70
2	490	1,00	25	1,00	9,9	0,99
3	330	0,67	20	0,80	8,8	0,88
4	350	0,71	21	0,84	8,9	0,89
5	290	0,59	18	0,72	8,3	0,83
6	405	0,83	23	0,92	9,0	0,90
7	300	0,61	19	0,76	8,5	0,85
8	250	0,51	17	0,68	8,3	0,83
9	450	0,92	23	0,92	10,0	1,00
10	300	0,61	19	0,76	8,6	0,86
11	350	0,51	20	0,80	8,8	0,88

Основою формування системи вихідних параметрів досліджуваних підприємств були ключові показники результативності діяльності: показник присутності на ринку/ частка на ринку (B , %); показник результативності бізнес-процесів (рентабельність реалізації - Rr , %); показник клієнтської

результативності (індекс задоволеності споживачів - I). Вихідні параметри досліджуваних підприємств «Володарка», «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», «Текстиль–Контакт» і їх відносні в ряду значення (Y_1, Y_2, Y_3), відповідно, представлені в табл.2.19.

Формування системи вихідних і вхідних параметрів результатів діяльності підприємств дозволяє здійснити постановку і рішення задачі математичного програмування, метою якої є визначення вагових коефіцієнтів при вихідних параметрах ($\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$) і ($\beta_1, \beta_2, \beta_3$) при вхідних. У математичну модель включені цільова функція $f(\alpha_i, \beta_i)$, критерій оптимальності, який максимізує дану цільову функцію, умови невід'ємності змінних ($\alpha_i > 0, \beta_i > 0$), а також неперевищення одиниці показників порівняльної ефективності інших підприємств.

Таблиця 2.19

Вихідні параметри діяльності досліджуваних підприємств

№ п/п	$Rr, \%$	Y_1	$B, \%$	Y_2	I	Y_3
1	23,0	0,88	1,15	0,68	0,75	0,82
2	20,3	0,77	2,00	1,00	0,89	0,97
3	18,5	0,71	1,55	0,85	0,90	0,98
4	17,4	0,66	1,45	0,82	0,85	0,92
5	16,3	0,62	1,20	0,73	0,78	0,85
6	23,1	0,89	1,80	0,93	0,78	0,85
7	25,0	0,96	1,52	0,84	0,86	0,93
8	26,1	1,00	1,60	0,87	0,88	0,96
9	19,8	0,76	1,70	0,90	0,90	0,98
10	17,0	0,65	1,50	0,83	0,92	1,00
11	18,0	0,69	1,80	0,93	0,76	0,77

Цільова функція має вигляд:

$$f(\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \beta_1, \beta_2, \beta_3) = \frac{\alpha_1 \cdot Y_1 + \alpha_2 \cdot Y_2 + \alpha_3 \cdot Y_3}{\beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3} \quad (2.5)$$

Рішення задачі дозволяє отримати коефіцієнти при вихідних і вхідних параметрах по досліджуваним підприємствам:

$$\alpha_1 = 0.31, \alpha_2 = 0.28, \alpha_3 = 0.41,$$

$$\beta_1 = 0.30, \beta_2 = 0.58, \beta_3 = 0.12.$$

Зазначені значення коефіцієнтів при вихідних і вхідних параметрах дозволяють розрахувати порівняльну ефективність діяльності досліджуваних підприємств, а також ранжувати їх за даним показником. Використання методів бенчмаркінгу для оцінки порівняльної ефективності діяльності підприємств дозволяє розробити два варіанти сценарію поведінки.

Перший – для компаній, які мають замовлення, знижують витрати на збут, при чому мінімізують ризики втрати споживачів та падіння купівельної спроможності населення в умовах кризи. Аналогічно до державних закупівель слід розглядати замовлення великих компаній і установ.

Другий – для всіх компаній на ринку, за рахунок зниження надмірних виробничих потужностей, не задіяних до цього (за результатами аналізу показники потенціалу обсягів виробництва перевищують попит на продукцію). Як результат – зниження цінової конкуренції, уникнення банкрутства, формування ресурсної бази для нарощення виробничо-господарського потенціалу, технічного переозброєння тощо.

Розуміючи економічну основу математичного моделювання, передбачимо що висока тіснота зв'язку регресійно-кореляційного аналізу в умовах позитивної ринкової кон'юнктури свідчить про здатність підприємства адаптуватись до останньої. Відповідно, висока тіснота зв'язку в умовах стагнації ринку чи галузі свідчить про неспроможність підприємства уникнути наслідків (рис. 2.11).

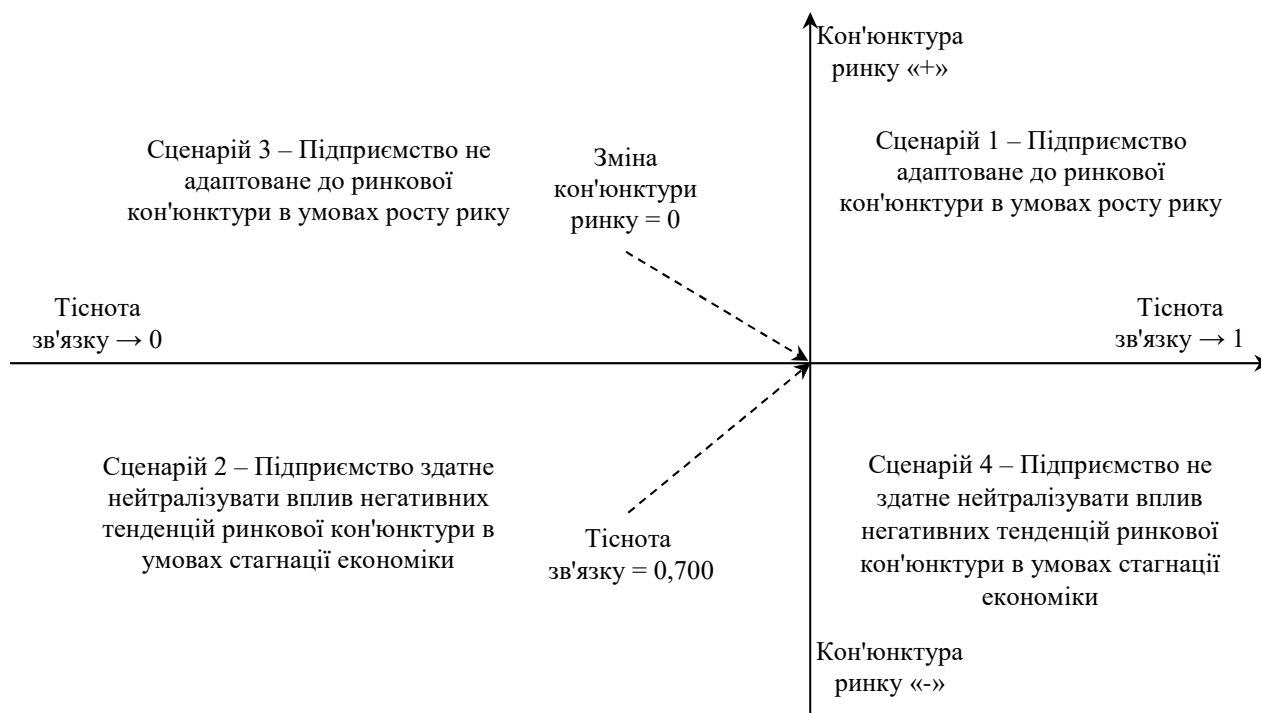
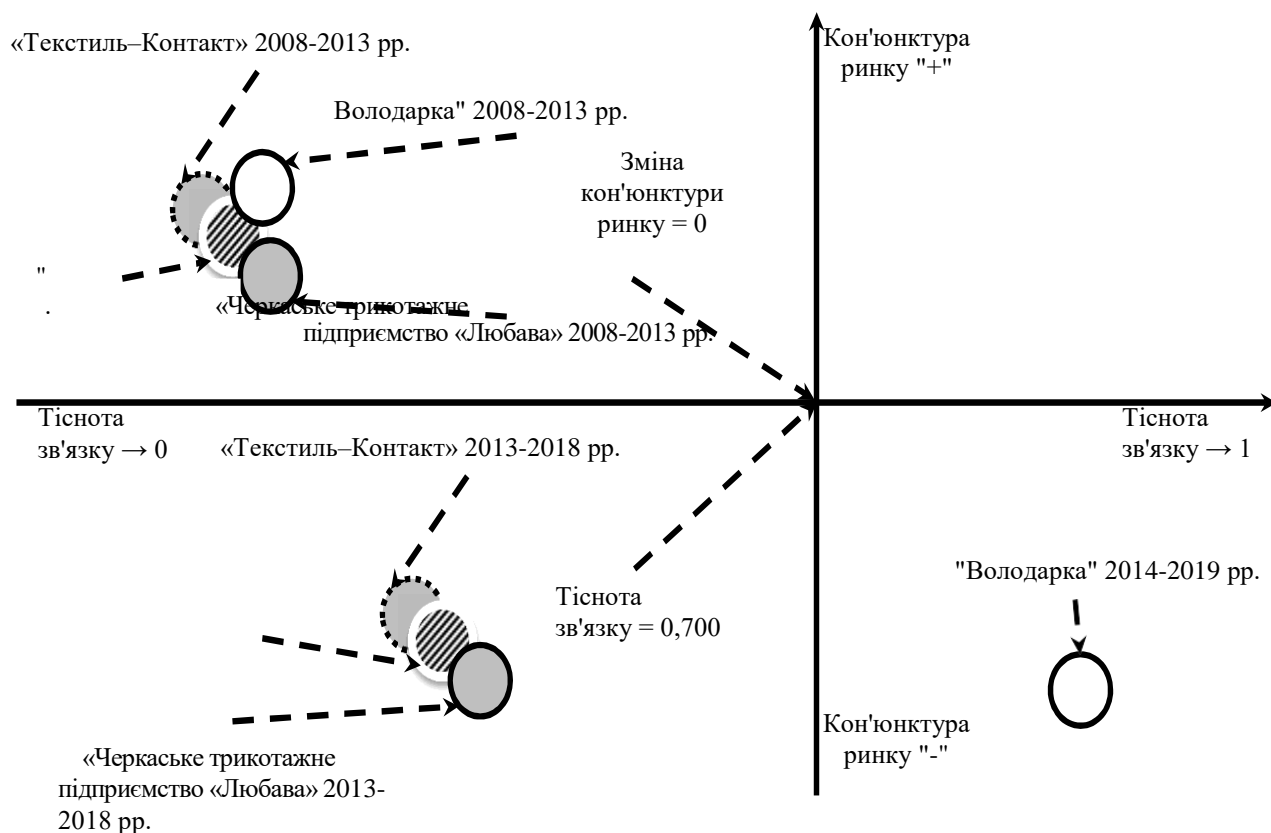


Рис. 2.11. Матриця позиціювання доцільності використання бенчмаркінгу для роботи на цільових ринках

Відповідно поля аналізу для першої групи показників слід відібрати ціни на товари профільні для кожного з обраних підприємств, а для індикаторів впливу розглянути показник виручки від реалізації підприємств. Разом з тим, слід розглянути два відмінних періоди, росту – позитивної динаміки кон'юнктури та падіння – волатильності та рецесії на цільових ринках і економіки загалом. Слід зазначити, що у підприємств немає кон'юнктурної залежності від ціноутворення на стагнуючих ринках та в умовах волатильності економіки (Додаток Б). Суттєвому зростанню обсягів реалізації з 13582 тис. грн. у 2014 р. до 18455 тис. грн. у 2019 р. (табл. Б.15) на наше переконання слід також

завдячувати зростанню цін імпортованих товарів через знецінення національної валюти, і переходу споживачів внутрішнього ринку на товари національних виробників. Хоча, як сценарій слід також розглядати інфляційний чинник,



закономірним результатом чого може стати зниження виручки на наступних періодах. За результатами аналізу слід зазначити, що аналізовані підприємства нездатні були використати кон'юнктурні нарощення обсягів реалізації у 2008–2013 рр., що в свою чергу слід трактувати в руслі негативних сторін господарської діяльності (рис. 2.12):

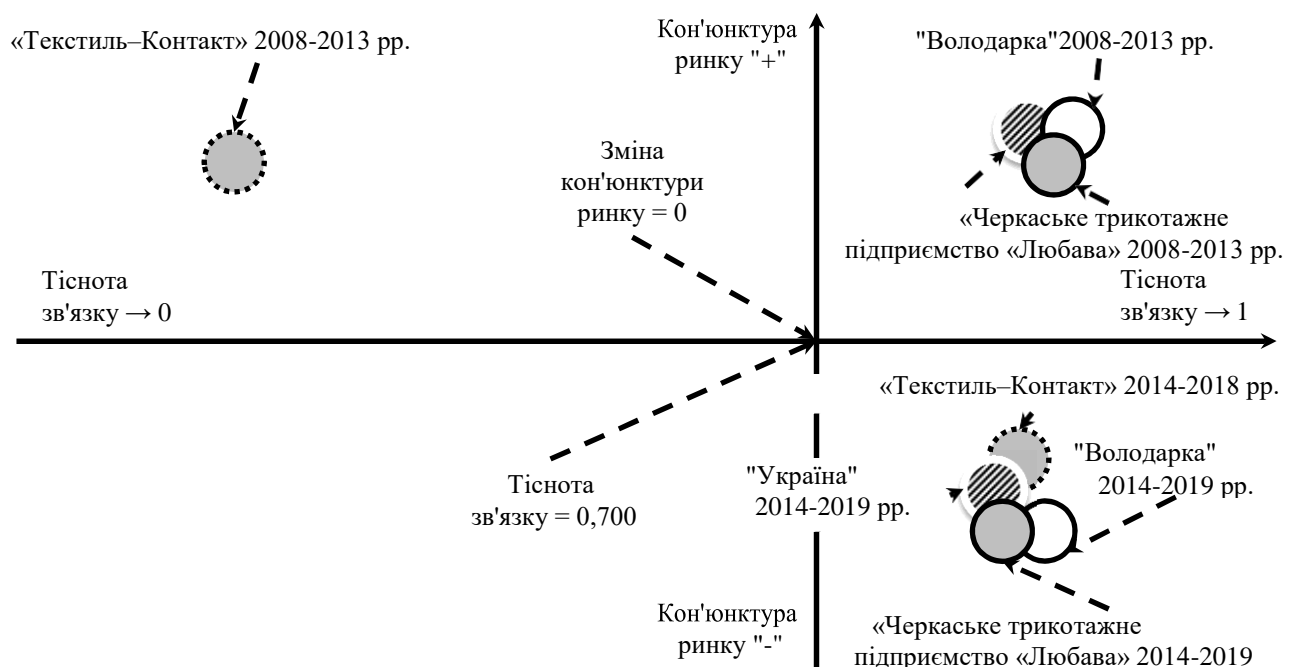
Побудовано автором

Рис. 2.12. Матриця позиціювання ефективності роботи на цільових ринках за ціновим критерієм

За даними рис.2.12 всі без виключення підприємства не адаптовані до ринкової кон'юнктури, ресурсно неспроможні використати цінові кон'юнктурні резерви в умовах росту рику. «Текстиль-Контакт», «Черкаське трикотажне

підприємство «Любава» здатні нейтралізувати вплив негативних цінових тенденцій ринкової кон'юнктури в умовах стагнації економіки. «Володарка» не здатне нейтралізувати вплив негативних цінових тенденцій ринкової кон'юнктури в умовах стагнації економіки і схильне потрапити до пастки галузевої рецесії.

Таким чином, в обраній для аналізу системі координат слід зауважити, що «Володарка» і «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» слідували ринковій кон'юнктурі, в межах критеріїв доходів населення та державних закупівель, а «Текстиль–Контакт» не спромогся використати такого роду кон'юнктурні резерви господарської діяльності (рис. 2.12).



Побудовано автором

Рис. 2.13. Матриця позиціювання ефективності роботи на цільових збутових ринках

З аналізованих підприємств, для «Текстиль–Контакт» в 2008– 2013 pp. не спостерігається високої тісноти зв'язку до досліджуваними індикаторами розвитку ринкової кон'юнктури ($r^2 = - 0,3382$ для ресурсів домогосподарств, $- 0,2719$ для державних закупівель) (табл. Е.2). В той же час, для «Володарка» в цей період спостерігається висока пряма залежність від доходів населення ($r^2 = 0,9661$) та одночасно від обсягів державних закупівель ($r^2 = 0,9120$) (табл. Е.6).

Аналогічний результат оцінювання отримано для «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», відповідно $r^2 = 0,9757$ для доходів населення та $0,9305$ для державних закупівель (табл. Е.14).

З іншої сторони, потребує з'ясування факт свідомої політики орієнтування на ринкову кон'юнктуру серед перерахованих підприємств, чи результату лише вимушеного руху в руслі чинників ринкової кон'юнктури, коли підприємства неспроможні використати такого роду резерви росту обсягів господарських операцій та виробництва.

У 2014–2019 рр. ринкова кон'юнктура, досліджена за критеріями доходів населення і обсягів виробництва/ цінової політики підприємств кардинально змінюється. Новий сценарій демонструє відсутність залежності між доходами населення та обсягами державних закупівель. Тіснота зв'язку між доходами «Володарка» і «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» значно знижується, хоча і залишається суттєвою $r^2 = 0,7606, 0,8647$ та $0,7747$ відповідно (Додаток Е). Тобто, вказані підприємства рухаються у фарватері кон'юнктурних змін ринку. Факт здатності застосувати інструменти адаптації до ринкової кон'юнктури, таких як моніторинг, зворотній зв'язок, моделювання сценаріїв розвитку за допомогою інструментарію бенчмаркінгу, потребує додаткового з'ясування. Водночас, судячи зі зростання виручки від реалізації вказаних підприємств відмічену високу тісноту зв'язку слід трактувати позитивно.

Зміна сценаріїв для «Текстиль–Контакт» характеризується зростанням тісноти зв'язку обсягу реалізації та доходів населення ($r^2 = 0,8684$) (табл. Е.4). Останнє дещо суперечить уявленням про підприємство, як таке, що орієнтується на великі державні та комерційні замовлення, аналогічно як і для «Черкаське трикотажне підприємство «Любава». Тобто, логічно напрошується висновок про вимушений а не цільове-орієнтований характер такого тренду. З іншої сторони, для останніх обох підприємств розкривається перспектива переходу від виключно державних і комерційних замовлень до роботи на ринках кінцевих споживачів. Останнє слід вважати кон'юнктурним резервом для «Текстиль–Контакт» та «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», що потребують

додаткових зусиль в напрямку управління маркетингом та роботи з кінцевими споживачами – населенням.

Таким чином, запропонований підхід щодо підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств в результаті використання бенчмаркінгу базується на виборі актуального критерію оцінювання ефективності та передбачає виконання послідовності наступних дій: проведення оцінювання ефективності діяльності підприємства не тільки щодо приросту дохідної частини, але й врахування ключових показників результативності діяльності; дослідження ринкової кон'юнктури; позиціонування ефективності роботи на цільових ринках за ціновим критерієм; позиціонування ефективності роботи на цільових збутових ринках.

Запропонований підхід дозволить врахувати: оптимізацію витрат у поточному і перспективному періодах; управління інтелектуальним капіталом підприємства й активами, які до них прирівнюються; проаналізувати якісний розвиток управлінських процесів на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Другий розділ дисертаційної роботи присвячено дослідженню можливостей адаптації інструментів бенчмаркінгу на підприємствах малого та середнього бізнесу. Основні результати проведеного аналізу полягають у наступному:

1. Досліджено проблеми та перспективи розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу. Встановлено, що розвиток підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу, відповідно до принципів кінцевої мети, розвитку і невизначеності передбачає в умовах кризи і депресії активізацію прямих заходів впливу на зовнішні чинники підприємницького потенціалу (проекування інститутів конкуренції, розвиток механізму формального інфорсменту контрактів та ін.), в умовах поживавлення і підйому - непрямих заходів впливу на внутрішні чинники підприємницького

потенціалу (проектування інститутів соціальної сфери, що визначають обсяг і якість інвестицій в людський капітал та ін.).

2. Обґрунтовано доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємств малого та середнього бізнесу. Доведено, що в умовах пошуку підприємствами нових можливостей і ресурсів вибір ефективного важеля управління розвитком слід здійснювати на засадах бенчмаркінгу беручи за основу взаємозв'язок двох напрямів: оцінювання виробничо-фінансової діяльності підприємства та оцінювання доцільності використання існуючих показників.

3. Дослідження підходів до оцінювання ефективності дозволило сформулювати основні групи показників, які створюють основу оцінювання ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу: показники зростання (чистий прибуток, валовий дохід), показники прибутковості (рентабельність інвестицій, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, рентабельність продукції), показники формування вартості (економічна додана вартість, ринкова додана вартість), системи показників оцінювання ефективності. Визначено фактори, що впливають на значення результатів і причини вибору різних підходів щодо формування критерію оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

4. Виявлено можливості підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу в результаті проведення бенчмаркінгу. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств. На підставі проведеного аналізу удосконалено алгоритм проведення бенчмаркінгу з використанням моделі «колесо бенчмаркінгу», який базується на проведенні моніторингу основних індикаторів оцінювання та забезпечує безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності діяльності підприємств. З метою зменшення ризику впливу нерегульованих макрофакторів автором запропоновано підхід щодо управління ефективністю на основі бенчмаркінгу,

що дозволило сформувати систему показників залежно від вагомості групи зацікавлених сторін, їх потреб і можливостей.

5. Запропоновано підхід щодо підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств в результаті використання бенчмаркінгу, який базується на виборі актуального критерію оцінювання ефективності та передбачає виконання послідовності наступних дій : проведення оцінювання ефективності діяльності підприємства не тільки щодо приросту дохідної частини, але й врахування ключових показників результативності діяльності; дослідження ринкової кон'юнктури; позиціонування ефективності роботи на цільових ринках за ціновим критерієм; позиціонування ефективності роботи на цільових збутових ринках.

Запропонований підхід дозволить врахувати: оптимізацію витрат у поточному і перспективному періодах; управління інтелектуальним капіталом підприємства й активами, які до них прирівнюються; проаналізувати якісний розвиток управлінських процесів на підприємстві.

Результати даного розділу опубліковані у [236; 237; 238]

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Функціонально–організаційне застосування бенчмаркінгу в управлінні розвитком малого та середнього бізнесу

Побудова організаційного і розширеного за рахунок інноваційних методів організаційно-економічного механізму управління розвитком малого та середнього бізнесу має базуватися, на думку деяких вчених (І. Грузнов, А. Гур'янов, О. Гришко), на використанні сукупності сучасних елементів організації виробництва, праці і управління [54; 55]. В інших джерелах ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу розглядається як: цілісна система дій по забезпеченню управління (О. Яроцький, В. Стадник) [215, С.63-67]; система методів, способів і прийомів формування і використання інтелектуальний капітал підприємства (О. Кендюхов) [100, С. 33–40]; система підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень (Л. Шишмарьова) [207]; структура управлінських дій, засобів і методів їх виконання у квазіінтеграційних структурах, вибудованих у визначеній послідовності (Ж. Жигалкевич) [76, С. 93-98].

На нашу думку, ефективне функціонально-організаційне управління розвитком малого та середнього бізнесу – це система дій і взаємозв'язків організаційної структури, управлінських дій щодо забезпечення безупинного і стійкого росту ефективності діяльності підприємства. Для формування такого механізму необхідно визначити сукупність суб'єктів і об'єктів управління, їх взаємозв'язків і дій, а також методів їх виконання.

Операційний підхід представляє собою такий тип управління, де послідовність операцій (заходів, дій) приводить до одержання цільового результату [196; 202]. Методичний підхід представляє собою сукупність форм і методів управління, використовуваних у процесі формування й оптимального

використання ресурсів малих та середніх підприємства для максимальної інтенсифікації діяльності (К. Уолш, Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссенен) [187; 189]. Функціональний підхід пов'язує різні елементи складових у єдину систему функцій, які виконує механізм (Н. Брюховецька, М. В. Височіна [23; 36, С. 7–10]. Системний підхід розглядається (А. Гур'янов, О. Гришко) як система взаємозалежних організаційних і економічних підсистем (елементів): принципів, методів управління суб'єктів малого та середнього бізнесу, організаційних форм і нормативів [55, С. 274 – 277].

Основною метою такої системи частіше за все виступає можливість підвищення ефективності управління. Окрім того, організаційно-економічне управління розглядають як: складний динамічний організм (Р. Дарміць, Н. Вацик) [58]; сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій забезпечення діяльності (М. Колісник, Г. Рубаха) [107, С. 225–230]; сукупність організаційних форм, економічних методів і важелів зовнішнього і внутрішнього впливу на ефективність діяльності (І. Левицька, В. Постова) [121, С. 158–169]; сукупність необхідних зв'язків між різними взаємозалежними організаційними й економічними процесами в системі забезпечення діяльності (Д. Нортон, Р. Каплан) [144]. Таке розмаїття підходів дозволяє охарактеризувати організаційно-економічне управління в різних аспектах і представити його в різних формах. На нашу думку, організаційно-економічне управління ефективністю розвитком малого та середнього бізнесу – це система методів, операцій, важелів, організаційних структур і їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління ефективністю цих підприємств.

Основним завданням управління розвитком малого та середнього бізнесу є забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності діяльності цих підприємств. У зв'язку з цим, ключовим у даному дослідженні є забезпечення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу, під яким розуміється сукупність організаційних структур, конкретних організаційних, економічних і мотиваційних інструментів, методик і методів управління, що реалізують чітку послідовність дій, спрямованих на забезпечення

безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності діяльності. Основні категорії, що лежать в основі формованої концепції механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу, визначені в табл.3.1.

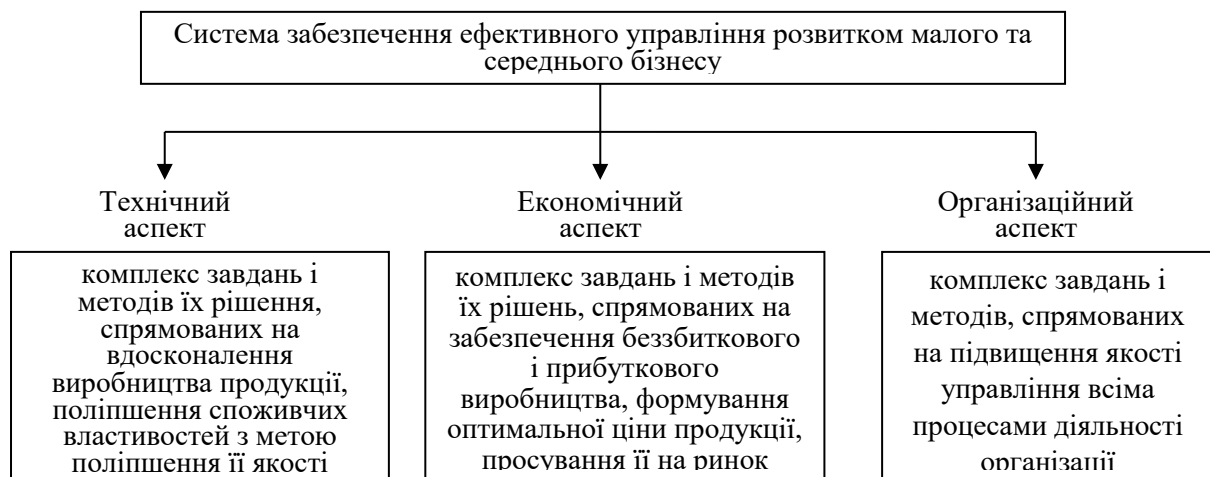
Таблиця 3.1

**Основні поняття і категорії ефективного управління розвитком
малого та середнього бізнесу**

Категорії і поняття	Визначення
Ефективність управління	- об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і локальних цілей підприємства, одержання результатів від оптимального використання всіх ресурсів
Критерій ефективності	- міра пізнання сутності ефективності, за якою дають її кількісну оцінку, основна відмітна ознака
Відносна ефективність діяльності	- співвідношення рівня результатів і витрат на даному підприємстві в порівнянні з іншими підприємствами (конкурентами)
Економічна ефективність	- здатність підприємства виробляти задану кількість продукції з мінімальною вартістю для даного рівня технології
Технічна ефективність	- відносна категорія, що відбиває здатність одержувати максимальний обсяг випуску з даного набору факторів виробництва
Управління ефективністю	- це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства, який описує методологію, виміри, процеси, методи, методики, системи і програмне забезпечення, що використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення росту ефективності діяльності на різних підприємствах
Варіативний бенчмаркінг ефективності	- метод управління, що використовує різні види бенчмаркінгу і різні джерела удосконалення для забезпечення росту ефективності діяльності підприємства
Зовнішній бенчмаркінг ефективності	- група видів бенчмаркінгу, що полягають у пошуку шляхів підвищення ефективності підприємства за рахунок джерел удосконалення за межами самого підприємства (у галузі, в інших сферах, за кордоном)
Внутрішній бенчмаркінг	- особливий вид бенчмаркінгу, що включає порівняльний аналіз ефективності підрозділів і процесів усередині самого підприємства
Мотиваційний механізм	- система стимулів, важелів і інструментів, спрямованих на забезпечення кількісного і якісного виконання прийнятих рішень і досягнення цілей по підвищенню ефективності роботи підприємства
Організаційне управління ефективністю підприємства	- система дій і взаємозв'язків організаційних структур, які у сукупності вирішують основну задачу управління ефективністю підприємства - забезпечення безупинного і стійкого росту ефективності підприємства. Для формування такого механізму необхідно визначити сукупність суб'єктів і об'єктів управління, їх взаємозв'язків і дії, а також методів їх виконання.
Управління ефективністю підприємства	- сукупність організаційних структур, конкретних економічних і мотиваційних інструментів, важелів, методик і методів управління, що реалізують чітку послідовність дії, спрямованих на забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства. Він включає організаційний, економічний і мотиваційний механізми.

Узагальнено [5; 6; 7; 15; 18; 23; 39]

За даними табл.3.1 у проблемі побудови системи забезпечення ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу можна виділити три головних аспекти: технічний, економічний і організаційний, які представлені на рис.3.1.



Запропоновано автором

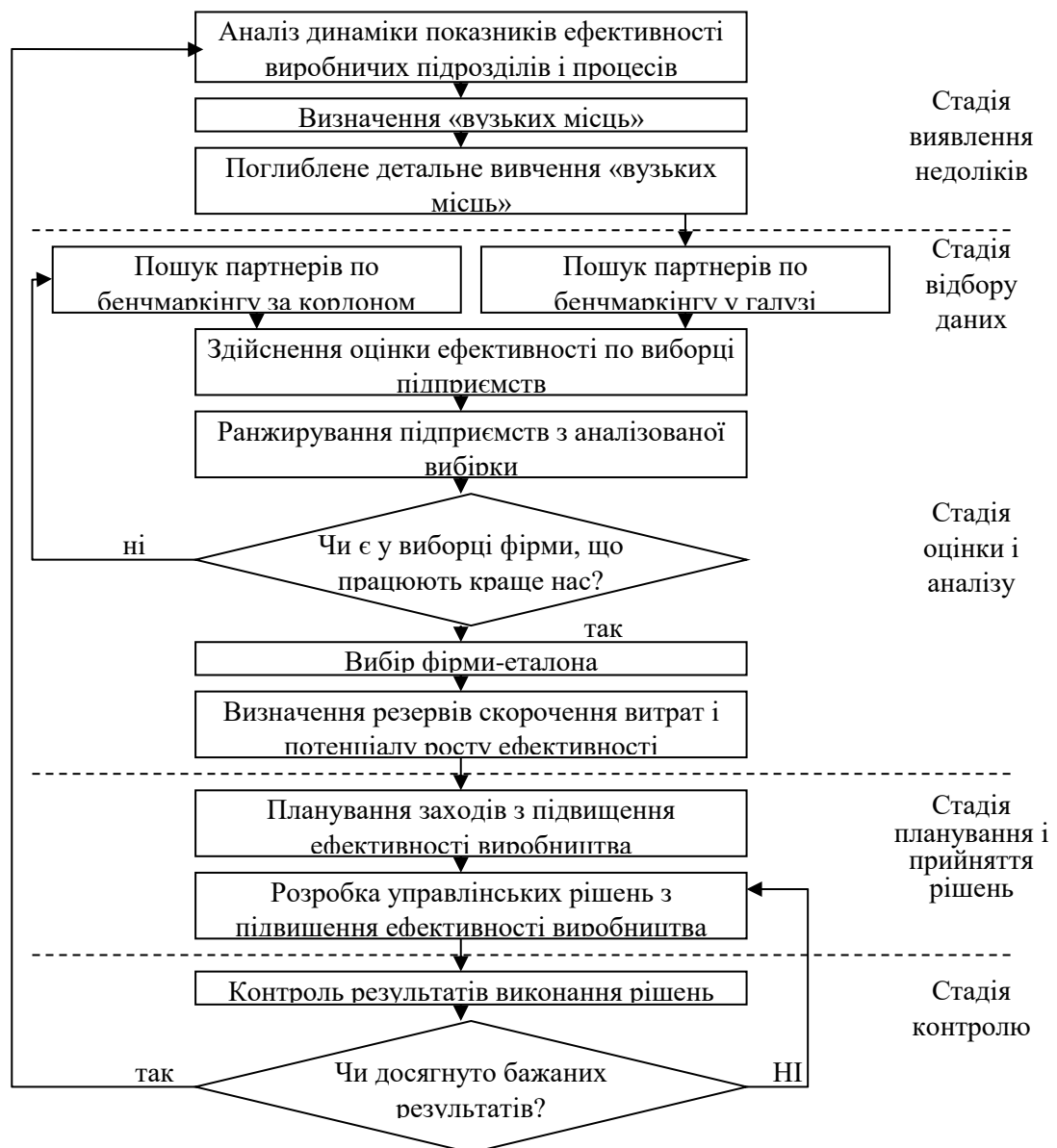
Рис.3.1. Складові системи забезпечення ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу

У зв'язку з цим підвищення ефективності діяльності підприємств багато в чому залежить від можливостей і якості управління конкурентними перевагами. Під конкурентною перевагою прийнято розуміти ті характеристики, які створюють підприємству певну перевагу над його конкурентами. Таке перевагу, на думку Щербак В. Г., є відносним і визначається в порівнянні з конкурентом, особливо з підприємствами, які є лідерами у своїй галузі [210]. До найбільш типовим джерел отримання конкурентних переваг відносяться: нові технології, зміни структури і вартості окремих елементів в технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару, нові запити споживачів, поява нового сегмента ринку, інформація та професійні навички її отримання та аналізу.

Ринок, з тенденцією безперервного посилення його конкурентного поля, диктує необхідність аналізу та моніторингу діяльності конкурентів і компаній, що займають лідируюче положення на ринку. Щоб оптимізувати власну діяльність і сформувати конкурентну перевагу, необхідно вивчати досвід 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 в світовій практиці бізнесу відображена в бенчмаркінгу.

Одним з дієвих методів ефективного управління є варіативний бенчмаркінг ефективності. Він здійснює вибір і оптимальне сполучення різних видів бенчмаркінгу для забезпечення безперервності і стійкості росту ефективності діяльності підприємства. Умовно усі види бенчмаркінгу в залежності від джерела удосконалення можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. Якщо бенчмаркінг здійснюється з метою підвищення ефективності, то його можна назвати бенчмаркінгом ефективності. Групу видів бенчмаркінгу, що здійснюються з метою пошуку джерел (еталонів) для підвищення ефективності в зовнішньому середовищі будемо називати зовнішнім бенчмаркінгом ефективності. Для проведення зовнішнього бенчмаркінгу ефективності на підприємстві пропонується така послідовність операцій [233; 235]: визначення процесу або операції, що мають потребу в поліпшенні, так званих "вузьких місць"; поглиблене детальне вивчення обраного процесу (операції); пошук партнерів по бенчмаркінгу, бажано таких, котрі демонструють кращі результати діяльності в даній галузі (виду діяльності); проведення оцінки ефективності обраних підприємств; ранжирування підприємств з аналізованої вибірки; вибір найкращого представника галузі (виду діяльності) як фірми-еталону; визначення кількісної величини резерву зниження витрат і потенційного росту ефективності на підприємстві; розробка плану переймання досвіду фірми-еталона, у першу чергу, по "вузьких місцях"; вироблення управлінських рішень по реалізації запланованих заходів щодо підвищення ефективності виробництва; контроль результатів виконання рішень по заходах, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

Така послідовність операцій дозволяє поєднати воедино кілька основних функцій менеджменту і чітко розділити процес управління ефективністю на ряд етапів (стадій): стадія виявлення недоліків; стадія збору даних; стадія оцінки й аналізу; стадія планування і прийняття рішень; стадія контролю. У зв'язку з тим, що на визначених етапах процесу управління ефективністю можуть виникнути ситуації, що змушують повторювати окремі операції, алгоритм (механізм) проведення бенчмаркінгу повинен передбачати і зворотні зв'язки (рис.3.2).



Узагальнено [230; 231; 232; 233; 234]

Рис. 3.2. Послідовність етапів здійснення зовнішнього бенчмаркінгу ефективності управління малих та середніх підприємств

Зокрема, якщо на стадії оцінки й аналізу виявляється, що в розглянутій сукупності (вибірці) немає таких підприємств, які б виконували аналізовану операцію (процес) краще нас, тобто ефективність нашого підприємства засобами аналізу визначена як найвища, то необхідно повернутися на стадію збору даних для розширення аналізованої вибірки з підключенням закордонних компаній, що успішно функціонують у рамках даного виду діяльності.

Таким чином, у випадку відсутності ефективних конкурентів на внутрішньому ринку (у галузі) виникає необхідність у вивченні закордонного досвіду і використанні інструментарію міжнародного бенчмаркінгу. При порівнянні загальної ефективності діяльності можна враховувати такі фактори, як національні рівні цін на сировину і матеріали, вартість залучення кредитних ресурсів, ємність і ступінь конкуренції на ринку. Витрачені ресурси повинні бути зіставлені з вигодами, що можуть забезпечити результати міжнародного бенчмаркінгу, основним з яких є досягнення світового класу у виконанні визначених (або усіх) процесів (операцій) і відповідного рівня ефективності діяльності. Формально економічну ефективність проведення будь-якого виду бенчмаркінгу ефективності можна виразити в такий спосіб [229]:

$$E_v = (z_1 - z_0) * Q_1 / Z_v, \quad (3.1)$$

де z_0, z_1 – собівартість одиниці продукції, відповідно до і після проведення бенчмаркінгу; Q_1 – річний випуск продукції після проведення бенчмаркінгу; Z_v – річні витрати, пов'язані з проведенням бенчмаркінгу, що включають інформаційні витрати, навчання й оплату праці персоналу, витрати на відрядження по виїзду на підприємство-еталон, впровадження нових методів.

У випадку якщо $E_v < 1$, економічний зміст проведення бенчмаркінгу втрачається. Разом з тим, така ситуація можлива, і ймовірність її тим вище, ніж більш ефективно працює підприємство і чим менше резерви зниження його витрат. Як правило, невеликі підприємства не мають можливості здійснювати процес бенчмаркінгу, що пояснюється, з одного боку, відсутністю необхідного персоналу і ресурсів для його проведення власними силами, з іншої, дорожнечою послуг спеціалізованих сторонніх організацій, що здійснюють дослідження і консультування з питань бенчмаркінгу.

У такій ситуації доцільне застосування функціонального (загального) бенчмаркінгу, при якому аналізуються підприємства з інших галузей і видів діяльності з метою пошуку способів для поліпшення аналогічних функцій або процесів роботи. Цей вид бенчмаркінгу здатний привести до інновацій і стрімкого зростання ефективності будь-якого підприємства. Для одержання свіжої інформації про кращі світові практики і методи здійснення різних функцій

управління і ведення бізнесу доцільно вступити до ряду розгалужених міжнародних бенчмаркінгових асоціацій, таких як Global Benchmarking Network, European Foundation for Quality Management, The Benchmarking Network Inc. та ін., які збирають інформаційні ресурси про сотні тисяч прикладів ведення бізнесу і найкращого здійснення різних функцій (постачання, збут, управління персоналом, планування) у десятках найбільш розвинутих країн світу.

Для того щоб управлінські помилки не відбувалися і не повторювалися, можна сформулювати наступні застереження керівництву підприємств від негативних наслідків неправильного використання результатів бенчмаркінгу: існує певне розсіювання даних, використовуваних у бенчмаркінгу, у зв'язку з тим, що вибір єдиного еталону для конкретного випадка може бути утруднений; дані для порівнянь постійно змінюються, тому що підприємства удосконалюють свою діяльність; для прийняття рішень не можна орієнтуватися на єдиний локальний показник, наприклад, продуктивність праці, оскільки показники ефективності взаємозалежні, повинні бути розглянуті усі важливі з погляду досягнення основних цілей підприємства показники; показники, пов'язані з асортиментом продукції, розміщенням, технологією виробництва тощо, будуть впливати на результати бенчмаркінгу.

У випадку успішного здійснення бенчмаркінгу й одержання очікуваних позитивних результатів щодо поліпшення процесу (операції) або бізнесу в цілому, доцільно продовжити моніторинг і аналіз динаміки показників ефективності виробничих підрозділів і процесів, тим самим, здійснюючи зациклення загальної схеми бенчмаркінгу і повторюючи процес знову. Таким чином, запропонований механізм забезпечує безперервність процесу бенчмаркінгу і гарантує успішність його реалізації, передбачаючи можливість повторного здійснення операцій, що не дало очікуваного результату з першого разу.

У результаті реалізації такого механізму бенчмаркінг стає безупинним процесом, невід'ємною частиною системи управління підприємством, що забезпечує підвищення його ефективності на різних ділянках (підрозділах, процесах, операціях) і діяльності в цілому (табл.3.2).

На відміну від невеликих підприємств, великі компанії мають можливість здійснювати ефективне управління без залучення зовнішньої інформації, з використанням механізму внутрішнього бенчмаркінгу. Як показує практика, внутрішній бенчмаркінг у певних умовах здатний знижувати витрати і збільшувати ефективність виробництва на десятки відсотків [231, С.161 - 171]. І, незважаючи на те, що результати його здійснення в силу обмеженості внутрішнього потенціалу, як правило, скромніші ніж можливості зовнішнього бенчмаркінгу, він може стати тим постійним повсякденним механізмом, що забезпечує удосконалювання операцій і процесів, виявлення і навчання гірших підрозділів (працівників, груп) методам роботи, що скорочує їх відставання від кращих, і поліпшення, за рахунок цього, показників ефективності на підприємстві. Разом з тим, одиначне застосування внутрішнього бенчмаркінгу без залучення зовнішніх джерел удосконалювання, в умовах відсутності могутньої інноваційної активності підприємства в області створення нових операційних і управлінських методів і технологій неминуче приведе до вирівнювання рівня ефективності по підприємству і досягнення її внутрішньої межі, тобто до зупинки розвитку. Тому для підтримки процесу безупинного і постійного удосконалювання ефективного управління на підприємстві повинні активно використовувати як інструменти внутрішнього бенчмаркінгу, що розкриває внутрішній потенціал підприємства, так і різні види зовнішнього бенчмаркінгу, що дають йому нові, більш високі орієнтири і задачі, що піднімають його на наступну ступінь розвитку і рівень ефективності.

Функціонально-організаційні характеристики и умови застосування форм ефективного управління

Форма управління	Умови застосування	Характеристики
Самостійне проведення підприємством бенчмаркінгу	<ol style="list-style-type: none"> 1. У підприємства є достатня кількість кваліфікованого персоналу, засобів і можливостей для проведення бенчмаркінгу. 2. Підприємство не бажає розкривати свою економічну інформацію. 3. Підприємство зацікавлене в прямих контактах з фірмою-еталоном без посередників. 4. Є позитивний досвід проведення внутрішнього й іншого видів бенчмаркінгу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство несе всі витрати і виконує всі стадії бенчмаркінгу без залучення сторонніх організацій. 2. Високі витрати ресурсів і часу. 3. Збереження конфіденційності. 4. Існує імовірність невдачі при виборі фірми-еталона і налагодженні контактів з нею. 5. Існує імовірність недостатності вибірки для проведення достовірної оцінки й аналізу ефективності і неефективності наступних дій. 6. Можливе використання будь-якого виду бенчмаркінгу.
Прямі контакти з міжнародними бенчмаркінговими агентствами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство бажає здійснити вихід зі своєю продукцією на міжнародний ринок. 2. Підприємство не бажає розкривати свою економічну інформацію внутрішнім конкурентам. 3. Підприємство бажає досягти світового класу по виконанню операцій або якості продукції. 4. Відсутність ефективних конкурентів на внутрішньому ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство оплачує вступні і членські внески агентствам, виконує всі розрахунки і несе основну частину витрат. 2. Середні витрати ресурсів і часу. 3. Збереження конфіденційності. 4. Імовірність невдачі при виборі фірми-еталона і налагодженні контактів низька. 5. Вибірка підприємств для бенчмаркінгу забезпечується агентством. 6. Можливе використання міжнародного бенчмаркінгу.
Управління ефективністю за допомогою САБ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження або низький рівень ефективності виробництва. 2. Повна відсутність або недостача ефективних методів роботи всередині підприємства. 3. Недостача ресурсів і часу для самостійного проведення бенчмаркінгу. 4. Необхідність швидких поліпшень основних процесів. 5. Необхідність підвищення якості і конкурентоспроможності до світового рівня для виходу на зовнішній ринок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство довіряє всю аналітичну роботу САБ. 2. Низькі витрати ресурсів і часу. 3. Конфіденційність відсутня. 4. Успішність вибору фірми-еталона і налагодження контактів гарантує САБ. 5. Дії підприємства зводяться лише до окремих функцій управління ефективністю - плануванню і прийняттю рішень, моніторингу і контролю. 6. Можливе використання конкурентного, процесного і міжнародного бенчмаркінгу.
Управління ефективністю за допомогою РАБ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інноваційних рішень на підприємстві. 2. Необхідність поліпшення діяльності, продукції, для яких не існує аналогів (конкурентів) на ринку. 3. Існують різного роду труднощі (недоступність інформації, опір конкурентів та ін.) із проведенням бенчмаркінгу у своїй галузі. 4. Повна неефективність діяльності або неможливість подальшого розвитку, що вимагає кардинальних змін у бізнесі, інновацій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство розміщує замовлення на виконання робіт і одержує допомогу (інформаційну, консультаційну, методичну) від РАБ. 2. Витрати ресурсів і часу нижче середніх. 3. Конфіденційність зберігається. 4. Якість інформації і рекомендацій гарантує РАБ. 5. Підприємство виконує велику частину робіт із проведення бенчмаркінгу самостійно. 6. Можлива організація РАБ прямих контактів і зустрічей з фірмою-еталоном за замовленням підприємства. 7. Орієнтовано в першу чергу на здійснення функціонального бенчмаркінгу.

Сьогодні не існує універсальної моделі проведення внутрішнього бенчмаркінгу, що пов'язано з організаційними, управлінськими і технологічними особливостями, що роблять кожне підприємство унікальним. Разом з тим, великий досвід його проведення провідними закордонними компаніями дозволяє сформулювати загальні правила і виробити механізм (методику) формування системи внутрішнього бенчмаркінгу для підприємств малого та середнього бізнесу. Крім того, з огляду на важливість залучення різноманітного інструментарію, у даному механізмі необхідно передбачити можливість взаємодії внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу, а також застосування інших методів управління і підвищення ефективності на підприємстві. При проектуванні запропонованої моделі використовувалися деякі елементи і досвід проведення внутрішнього бенчмаркінгу рядом закордонних малих та середніх підприємств легкої промисловості [232; 233; 235]. З огляду на розходження в існуючих процедурах проведення бенчмаркінгу на різних підприємствах, про значущість яких говорить уже той факт, що число етапів у них варіюється від 4 до 33, була здійснена спроба створення максимально гнучкої й універсальної моделі, здатної розширюватися й адаптуватися до будь-яких умов функціонування й існуючих моделей, що усуває основні недоліки. Запропонована процедура внутрішнього бенчмаркінгу представлена схематично у виді послідовності фаз і етапів його проведення (рис. 3.3).

Зміст кожного з етапів проведення внутрішнього бенчмаркінгу:

Етап 1. Встановлення основних проблем і цілей. Необхідно з'ясувати, що підприємство більше всього турбує в даний момент часу, тобто визначити його основні проблеми. Потім, встановити, чи можуть дані проблеми бути вирішені власними силами, без використання зовнішніх контактів. У випадку позитивної відповіді сформулюються основні цілі, які необхідно досягти в процесі проведення внутрішнього бенчмаркінгу. Наприклад, при уповільненні темпів росту випуску продукції і зростанні питомого споживання сировини і матеріалів оптимальною метою для внутрішнього бенчмаркінгу може бути поліпшення

ефективності використання матеріальних ресурсів за рахунок виявлення й усунення втрат і "вузьких місць" всередині підприємства.



Рис. 3.3. Схема проведення внутрішнього бенчмаркінгу на підприємствах малого та середнього бізнесу

Етапи 2 і 3. Формування команди виконавців і призначення відповідального за проведення бенчмаркінгу. Необхідно відібрати і підготувати фахівців, що увійдуть в команду по проведенню бенчмаркінгу. У її склад можуть бути притягнуті як працівники підприємства, так і зовнішні фахівці. Хоча б один з відібраних учасників повинен спеціалізуватися на основних проблемах, виявлених на попередньому етапі. Команда розробляє план, що включає визначення ролі й обов'язків кожного її члена, затвердження етапів проведення і реалістичної дати завершення кожного циклу процесу внутрішнього бенчмаркінгу. Курування і управління роботою команди доручається одному з членів вищого керівництва підприємства, наприклад, заступнику директора, що бере на себе відповідальність за результати й ефективність проведення бенчмаркінгу.

Етап 4. Визначення об'єктів бенчмаркінгу. Виділяються ті процеси й операції, у яких могли виникнути виявлені проблеми, наприклад, первинна обробка матеріалів (заготівельні операції), а також аналогічні або інші процеси

й операції по всьому підприємству. Таким чином, формується перелік об'єктів бенчмаркінгу.

Етап 5. Вибір основних індикаторів. Відбираються основні індикатори ефективності, що дозволяють здійснювати порівняльний аналіз різних процесів у ході бенчмаркінгу. Тут можуть використовуватися елементи системи КРІ, що стосуються кожного процесу (операції) з визначеного переліку об'єктів бенчмаркінгу, наприклад, коефіцієнт виконання норм.

Етап 6. Вибір інструментів аналізу. Необхідно визначити, які інструменти аналізу зможуть адекватно виявити причини виникнення проблеми, здійснити порівняльну оцінку ефективності й встановити еталонний об'єкт. З всіх інструментів аналізу по виявленню причин тут варто звернути особливу увагу на інструментарій RCA, наприклад, аналіз "5-ти чому", діаграму Ішикави або аналіз Парето. Для виконання порівняльної оцінки ефективності і встановлення еталонного процесу доцільно застосовувати перераховані раніше методи, наприклад, метод DEA, з підключенням індикаторів КРІ.

Етап 7. Збір даних про об'єкти. По кожному з відібраних для бенчмаркінгу об'єктів (з переліку) збирається необхідна інформація для проведення аналізу (по вхідних ресурсах, вихідним продуктам, складу виконавців, тривалості операцій, КРІ та ін.). Дані групуються і представляються в адекватній для проведення аналізу формі.

Етап 8. Оцінка і ранжирування об'єктів. Використовуючи обраний метод оцінки, кожному об'єкту привласнюється кількісна міра ефективності, на підставі якої по всьому переліку об'єктів складається рейтинг ефективності. Щоб уникнути ускладнень з повним ранжируванням тут рекомендується використовувати DEA-модель суперективності. Результатом цього етапу повинно стати виділення еталонного об'єкту (процесу, операції), а також підтвердження або пошук нового проблемного об'єкту (вузького місця).

Етап 9. Виявлення основних причин і факторів. Використовуючи інформацію про проблемні об'єкти й інструменти RCA, встановлюються основні

причини виникнення проблем і причинні фактори. Тут також вивчається досвід еталонного об'єкта і виявляються фактори, що забезпечують його успіх.

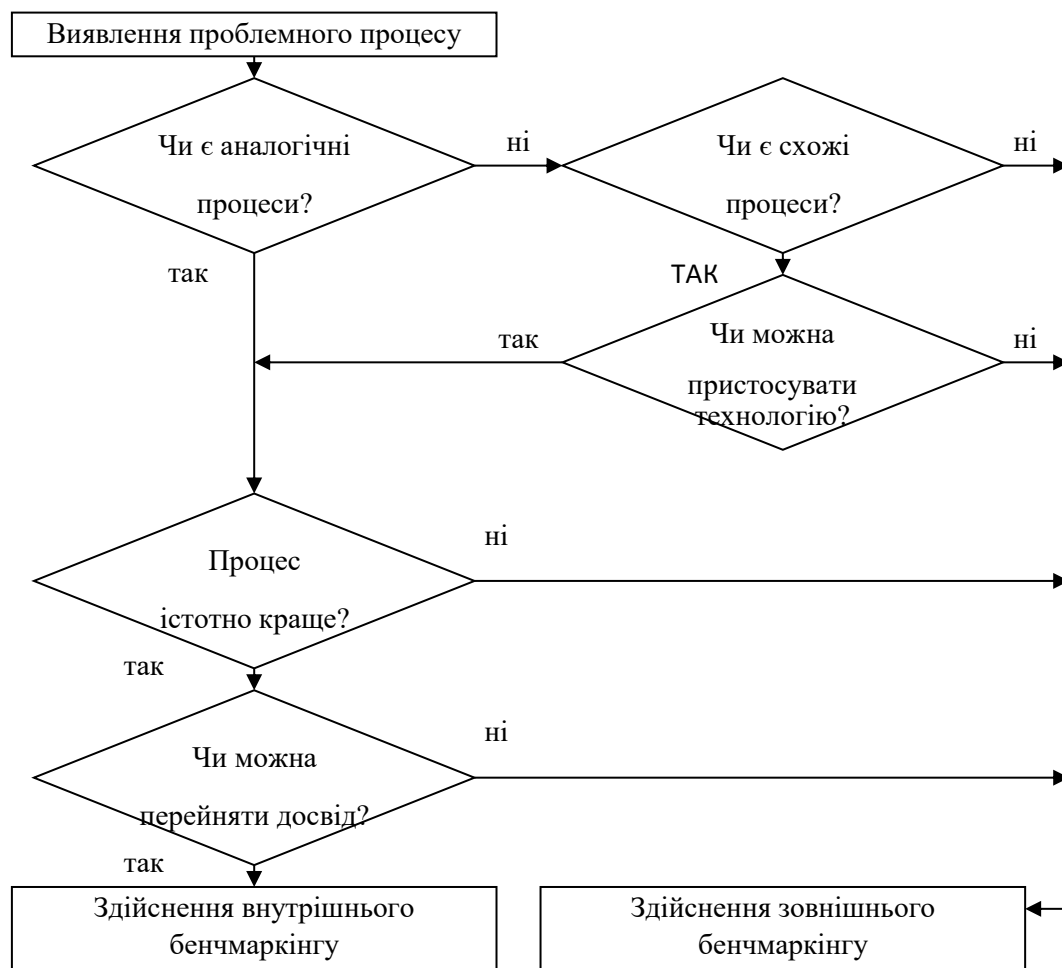
Етап 10. Вироблення рекомендацій. За результатами аналізу формуються рекомендації, що складаються з переліку дій, які необхідно здійснити керівництву і персоналу для усунення основних проблем і досягнення цілей бенчмаркінгу. Тут може також міститися інформація про розміри резервів зниження витрат ресурсів і часу, а також можливий ріст ефективності при їх повному використанні.

Етап 11. Прийняття і реалізація рішень по усуненню відставання об'єктів-аутсайдерів від об'єктів-лідерів. На підставі вироблених командою рекомендацій керівництвом підприємства приймаються конкретні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності проблемних об'єктів (об'єктів-аутсайдерів) і ліквідацію їх відставання від еталонних об'єктів (об'єктів-лідерів). Такі дії, у залежності від основних причин розв'язуваної проблеми, можуть включати як технологічні й організаційні заходи, так і мотиваційні заходи, описані вище, наприклад, корпоративне навчання і підвищення кваліфікації працівників проблемного процесу.

Етап 12. Моніторинг результатів реалізації. За результатами реалізації прийнятих керівництвом підприємства рішень здійснюється контроль по їх відповідності поставленим цілям і усуненню основних проблем. Якщо цілі не досягаються, а проблеми не вирішені, то відслідковується вся послідовність проведення бенчмаркінгу на предмет наявності помилок. Виявлення помилок є підставою для повернення процесу в ту фазу (етап), на якій вони були зроблені, наприклад, на етап збору даних про об'єкти при виявленні в них неточностей.

У випадку успішного проведення внутрішнього бенчмаркінгу і досягнення поставлених цілей процес повторюється, але вже з новими проблемами, новими цілями і, можливо, новими учасниками команди. Таким чином, процес замикається і забезпечується його безперервність. Незважаючи на всі переваги внутрішнього бенчмаркінгу, його можливості обмежуються власними ідеями, технологіями і ресурсами підприємства. У якийсь момент часу цей безупинний

процес перестав давати економічний ефект і витрати на його здійснення вже не окупаються за рахунок поліпшень, що стають усе менш значимими. Тоді на зміну внутрішньому бенчмаркінгу повинні прийти різні види зовнішнього бенчмаркінгу ефективності. Одним з таких інструментів повинен бути алгоритм, що дозволяє встановлювати доцільність здійснення того чи іншого виду бенчмаркінгу в конкретній господарській ситуації. Варіант алгоритму вибору між внутрішнім і зовнішнім бенчмаркінгом ефективності в залежності від ряду умов, що характеризують конкретну господарську ситуацію, представлений нами на рис. 3.4 [229, С. 184–199].



Узагальнено за даними [229, С. 184–199]

Рис. 3.4. Алгоритм вибору виду бенчмаркінгу

Даний алгоритм виконує функцію своєчасного переключення уваги команди з внутрішнього на зовнішнє середовище і, тим самим, дозволяє

уникнути багатьох проблем і зайвих витрат, що можуть виникнути при неможливості успішного проведення внутрішнього бенчмаркінгу ефективності. Вибір виду зовнішнього бенчмаркінгу в залежності від умов, цілей і можливостей підприємства може бути здійснений за однією з описаних вище схем. Запропонована методика здійснення варіативного бенчмаркінгу ефективності на малих та середніх підприємствах легкої промисловості використовує великий інструментарій аналізу і методів управління ефективністю, серед яких KPI, RCA, DEA та ін. Однак, при їх використанні необхідно враховувати можливості і розміри підприємства.

З огляду на можливості великих підприємств, у залежності від цілей і специфіки їх роботи, окрім запропонованих методичних положень по бенчмаркінгу ефективності, вони можуть активно використовувати й інші методи підвищення ефективності, спрямовані на поліпшення якості, рівня технічного обслуговування, логістичної системи та ін. Усі вони можуть органічно поєднуватися з запропонованими методичними положеннями й інструментами, завдяки гнучкості й універсальності останніх.

Використання запропонованих методичних положень у системі управління ефективністю малих та середніх підприємств можливе за наявності економічного ефекту від їх реалізації, тобто якщо витрати на їх впровадження не перевищать вигоди, які вони принесуть підприємствам. Тому тут перед їх впровадженням у господарську систему необхідне проведення попереднього економічного обґрунтування.

Таким чином, варіативний бенчмаркінг ефективності, що лежить в основі запропонованого механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу, необхідно забезпечити методичними інструментами, що дозволяють поєднати переваги і можливості проведення як внутрішнього, так і зовнішніх видів бенчмаркінгу ефективності.

3.2. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу

Ефективне управління розвитком малих та середніх підприємств представляє собою можливість унікальної комбінації ресурсів і їх ключових компетенцій (здібностей), яка забезпечує їм стійкі конкурентні переваги, які важко копіюються конкурентами. Ключові компетенції є похідними від здібностей підприємств. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні підприємства, а необхідні ресурси, в свою чергу, визначаються споживчими властивостями товарів і послуг. Таким чином, вибудовується ланцюжок взаємозв'язків «необхідні ресурси» → «конкурентні переваги» (рис.3.5).



Запропоновано автором

Рис. 3.5. Взаємозв'язок ресурсів, здібностей, компетенцій і конкурентних переваг малих та середніх підприємств

Ефективне управління розвитком малих та середніх підприємств потребує не тільки оптимального використання необхідних для виробництва ресурсів, здібностей, компетенцій підприємств, а й визначає їх конкурентні переваги, що напряду пов'язано з бізнес-моделлю функціонування. Під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішньо організаційні процесів з'являються нові елементи діяльності для поновлення бізнес-моделі, в процесі чого частина існуючих елементів моделі підлягає організаційному забуванню або заміщенню новими елементами. Процес підвищення ефективності управління розвитком малих та середніх підприємств включає обґрунтовану оцінку ресурсів, можливостей підприємств у формуванні ключових компетенцій, засобів захисту ключових компетенцій, підходів до розвитку і використанню ключових компетенцій, а також формуванню метакомпетенцій. Ефективність діяльності малих та середніх підприємств залежить від їх вміння вчасно розпізнавати релевантні зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси так, щоб адекватно відповідати на ці зміни (рис.3.6).

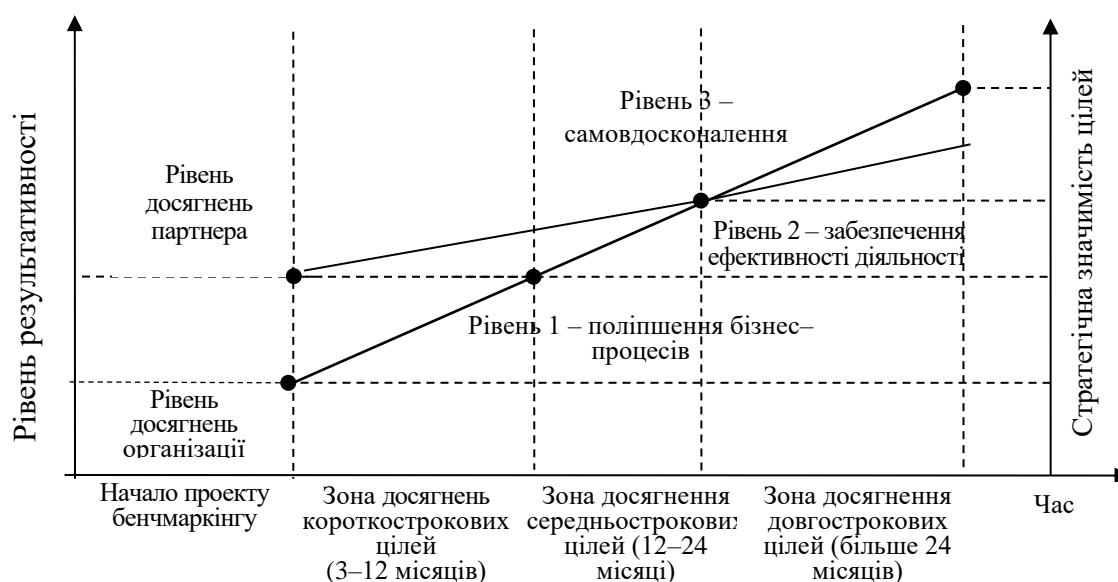


Запропоновано автором

Рис.3.6. Взаємозв'язок між ресурсним потенціалом, ключовими компетенціями і конкурентними перевагами малих та середніх підприємств

Незважаючи на відмінності ресурсного підходу і концепції позиціонування, вважаємо, що вони взаємодоповнюють один одного; ресурсо-орієнтований підхід до обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком малих та середніх підприємств не повинен розглядатися в якості альтернативи ринковому, так як не може бути відділений від інших структурних складових конкурентних переваг, до яких слід віднести: спеціалізацію, масштаб діяльності, можливість інтеграції та кооперації інтеграції. Тому головні завдання ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу полягають у чіткій орієнтації на ринкову ситуацію, перетворенні існуючих ресурсів і компетенцій в конкурентні переваги, розвитку нових ресурсів і компетенцій. Для цих цілей найбільш доцільним до використання є інструментарій бенчмаркінгу.

Вивчення сутності і змісту бенчмаркінгу дозволили виділити наступні його відмітні риси: безперервний (постійний) процес; вивчення, навчання та адаптація кращих методів; самовдосконалення; удосконалення бізнес-процесів (робочих процесів) (рис.3.7).



Запропоновано ас

Рис.3.7. Динамічна схема цілей бенчмаркінгу та ступеню їх досяжності малими та середніми підприємствами

Систематизація проектів бенчмаркінгу за рівнем значущості результатів і термінів їх реалізації (рис.3.7) дозволила виявити відповідні кожному рівню бізнес-відносини: поліпшення бізнес-процесів (рівень 1); забезпечення (підвищення) ефективності діяльності малих та середніх підприємств (рівень 2); самовдосконалення (рівень 3). Здійснення бізнес-діяльності малих та середніх підприємств пов'язане з постійною зміною бізнес-середовища, тому можна очікувати, що розрив між досягненнями партнерів і малих та середніх підприємств буде збільшуватися, якщо динаміка розвитку партнера, як і раніше, залишається вищою (неефективна реалізація проектів); буде незмінним, якщо динаміка розвитку однакова (малоефективна реалізація проекту); буде скорочуватися, якщо динаміка розвитку досліджуваного підприємства вище, ніж у партнера (ефективна реалізація бенчмаркінгових проектів). Неефективна і малоефективна реалізація бенчмаркінгових проектів може бути обумовлена неможливістю "мінімізації обмежень (бар'єрів)" через некоректний вибір еталонної бізнес-одиниці.

Досягнення цілей 1 рівня (короткострокові цілі) передбачає вдосконалення бізнес-відносин для поліпшення бізнес-процесів. При цьому поліпшення показників не розглядається як мета бенчмаркінгу, оскільки показники є лише індикаторами стану і результативності бізнес-процесів. "Поліпшення ефективності діяльності" найбільш загальна мета, яка властива будь-якому методу управління і включає в себе поліпшення будь-яких бізнес-процесів, організаційних структур, тому не може виступати в якості критерію визначення мети.

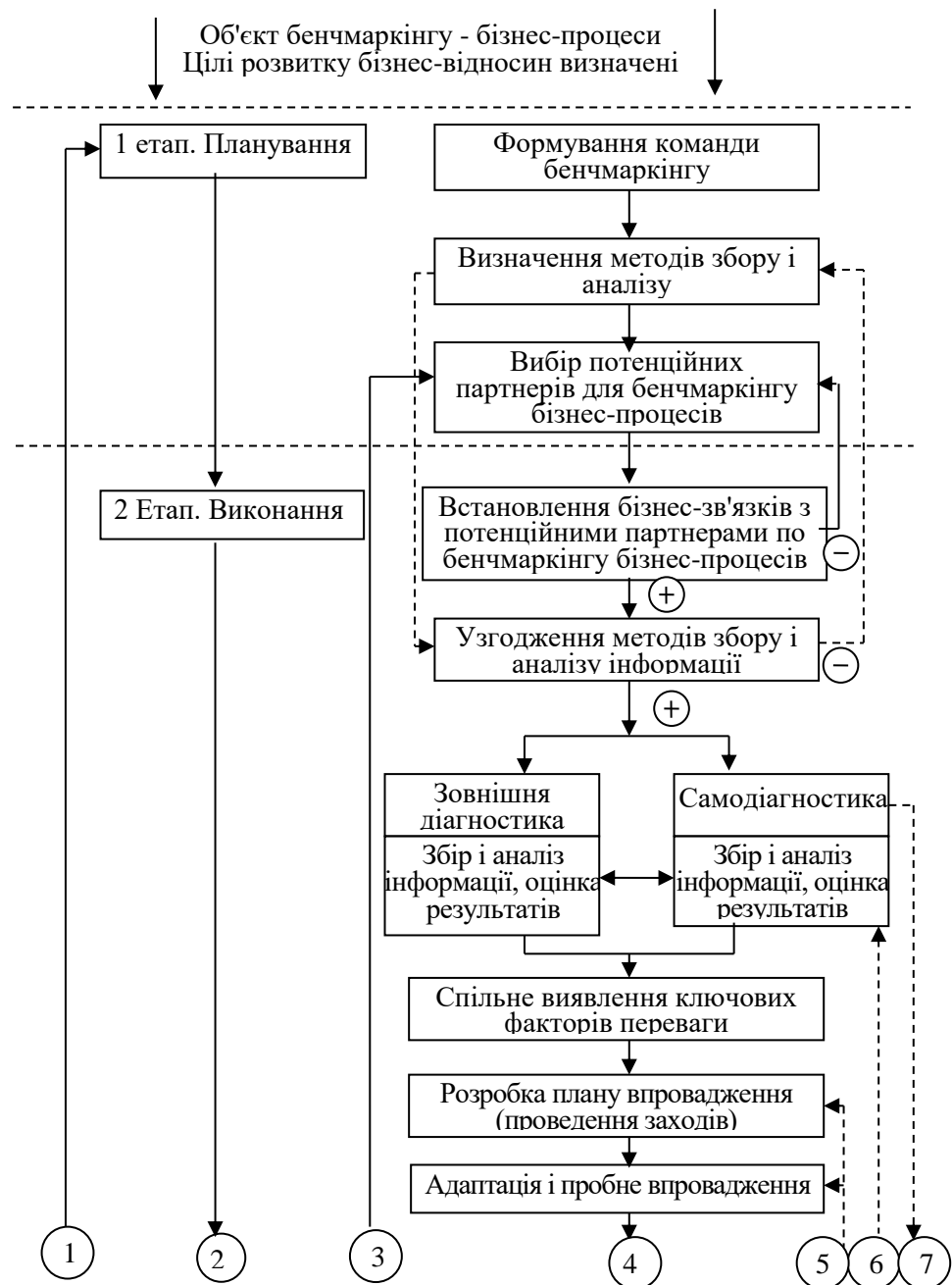
Забезпечення (підвищення) ефективності діяльності малих та середніх підприємств (2 рівень – середньо-термінові цілі) розглядається, по-перше, як результат поліпшення бізнес-процесів, по-друге, акумульований результат вдосконалення бізнес-відносин за більш тривалий період часу. Це обумовлено тим фактом, що само по собі поліпшення бізнес-процесів не забезпечує миттєвого підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств, а вимагає визнання результатів споживачами. Самовдосконалення (3 рівень –

довгострокові цілі) має на увазі досягнення більш високого рівня розвитку малих та середніх підприємств, не тільки в масштабах їх діяльності, але і в порівнянні з партнерами. Якщо партнерами бенчмаркінгу виступають конкуренти, то більш високих результатів можна досягти при здійсненні запозичень з інших сфер бізнесу. Якщо під партнером розуміти будь-яке підприємство, то досягти істотної переваги можливо тільки симбіозом інструментів бенчмаркінгу і реінжинірингу, що забезпечує суттєві поліпшення за рахунок кардинального перепроєктування існуючих бізнес-процесів.

Запропонована модель бенчмаркінгу бізнес-процесів, в якій органічно реалізовані основні функції ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств, був використаний цикл PDCA (рис.3.8).

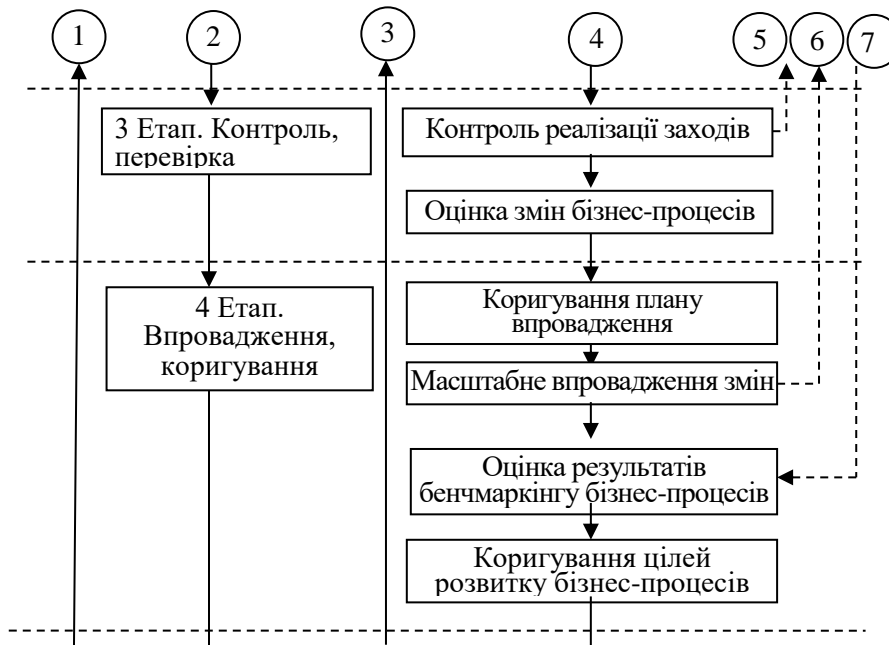
Таким чином, бенчмаркінг бізнес-процесів – це безперервний (постійний) процес пошуку, адаптації та впровадження передового досвіду побудови системи зовнішніх організаційно-економічних відносин на основі партнерства, спрямований на послідовне досягнення бізнес-цілей і самовдосконалення діяльності малих та середніх підприємств.

Результативне використання наявних ресурсів малих та середніх підприємств та мінімізація ризику взаємодії при сполученні бізнес-інтересів та їх реалізації виникають можливості визначити доцільність пріоритетних суб'єктів і об'єктів бізнес-процесів для підвищення рівня ефективності діяльності. В ході дослідження (розд.2) було доведено, що найбільший рівень ризику для малих та середніх підприємств легкої промисловості сконцентрований в організаційно-економічних відносинах в сегменті "Виробництво текстилю". При здійсненні бізнес-процесу в цьому сегменті формується 80% витрат виробництва, крім того, недотримання встановлених умов бізнес-процесів призводить до істотного зниження результативності перш за все виробничих бізнес-процесів і, як наслідок, зниження прибутковості бізнес-діяльності в цілому.



Розроблено автором

Рис. 3.8. Циклічна модель бенчмаркінгу бізнес-процесів малих та середніх підприємств



Закінчення рис. 3.8. Циклічна модель бенчмаркінгу бізнес-процесів малих та середніх підприємств

Було здійснено моделювання функціональних залежності доходів і прибутковості від рівня динаміки результатів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та можливості впровадження інструментарію бенчмаркінгу. Так, за даними інформаційного агентства Денги.ua втрати від цінової конкуренції з боку виробників з Китаю, імпорту текстилю в сегменті "Секонд-хенд", "сірого імпорту" та нелегального виробництва складають до 70% від загального обсягу продаж на ринку [238]. Отримані наступні залежності:

$$\Delta\Pi = \frac{C_{\text{пост}} + C_{\text{св}}}{K_3 * C_{\text{ах}}} * \frac{\Delta K_C}{K_{C1} * (\Delta K_C + K_{C1})}, \quad (3.2)$$

тоді

$$\Delta R = \frac{100}{ЦC_1} * \Delta\Pi = \frac{100}{ЦC_1} * \frac{C_{\text{пост}} + C_{\text{св}}}{K_3 * C_{\text{ах}}} * \frac{\Delta K_C}{K_{C1} * (\Delta K_C + K_{C1})} \quad (3.3)$$

де Π – прибуток на 1 тис. м², грн., $C_{\text{пост}}$ – постійні витрати, грн.; $C_{\text{св}}$ – вартість використаної у виробництві сировини; $C_{\text{ах}}$ – віддача сировини по прийманню, %; K_3 – кількість використаної сировини для виробництва текстилю, 1 тис. м²; $ЦC_1$ – еталон-ціна текстилю, м²/ грн.; K_{C1} – коефіцієнт впливу поєданого середовища (еталон-значення, визначається за нормативами (еталонних значень) втрат), од.:

$$K_c = (1 - P_{збр} / 100) \times (1 - P_{текст} / 100) \times (1 - P_{вир} / 100), \quad (3.4)$$

де $P_{збр}$ – втрати сировини при зберіганні і транспортуванні, в % від вартості заготовленої сировини; $P_{текст}$ – втрати текстилю при зберіганні, транспортуванні в процесі виробництва, в % від вартості виготовленого текстилю; $P_{вир}$ – втрати сировини у виробництві, у % від вартості використаної сировини.

Апробація розроблених моделей була проведена на прикладі АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» з виробничою потужністю понад 18,5 млн. грн. на рік. В якості еталонних втрат прийняті: втрати сировини при зберіганні і транспортуванні і здачі у виробництво – 4,6%; втрати текстилю при зберіганні, транспортуванні – 0,5%; втрати сировини у виробництві – 2,72%.

Розрахунковий базовий рівень коефіцієнта сполучення склав 0,912 од. Таким чином, для розглянутого випадку функціональна залежність динаміки прибутку на 1 тис. м² описується наступною формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{397086 + 66181}{294138 * 0,1702} * \frac{\Delta K_c}{0,912 * (\Delta K_c + 0,912)} = 10,153 * \frac{\Delta K_c}{\Delta K_c + 0,912} \quad (3.5)$$

Результати змодельованих ситуацій залежності результатів діяльності малих та середніх текстильних підприємств від зміни коефіцієнта сполучення, що враховує сукупні втрати сировини та текстилю при зберіганні та здачі в виробництво, наведені в табл.3.3.

Зниження, наприклад, втрати текстилю при зберіганні, транспортуванні до рівня – 0,33%, втрати сировини у виробництві до рівня – 0,15%, втрати сировини при зберіганні і транспортуванні і здачі у виробництво до рівня – 1,5% спричинило за собою підвищення коефіцієнта сполучення на 0,045 од. (приріст 6%), що в свою чергу, позначилося на питомому прибутку малих та середніх текстильних підприємств, підвищивши його на 575,68 грн. / 1 тис. м² (приріст 12,47%). На цьому тлі приріст прибутковості склав 3 пункти.

Таблиця 3.3

**Вплив рівня бізнес–відносин з постачальниками на рівень доходів і
прибутковість бізнес–діяльності малих та середніх текстильних
підприємств**

Коефіцієнт сполучення, од.	Відхилення коефіцієнта сполучення, од.	Темпи приросту коефіцієнта сполучення щодо планового рівня, %	Відхилення прибутку від планового рівня, тис. грн.	Темпи приросту прибутку щодо планового рівня, %	Відхилення прибутковості продажів від планового рівня, пп.
0,976	0,054	5,95	564,58	13,88	3,82
0,961	0,051	5,55	539,19	12,73	2,69
0,927	0,011	0,57	51,50	3,13	0,37
0,922	0,006	0,08	0,01	1,01	0,03
0,917	-0,005	-0,45	-50,03	-2,13	-0,17
0,902	-0,045	-5,40	-580,80	-13,13	-3,21
0,888	-0,065	-5,95	-638,03	-13,44	-3,51

Розраховано автором

Підвищення втрат, і як наслідок, зниження рівня коефіцієнта сполучення на ті ж відсоткові пункти призвело до скорочення маси прибутку на 650 грн. / 1 тис. м² (приріст -14,41%) і зниження прибутковості на 4 пункти. При здійсненні перерахунку питомого прибутку (на випуск текстилю) за рахунок варіації даного показника становить 55 тис. грн. Отримані результати дозволили констатувати, що при рівновеликій зміні коефіцієнта сполученого середовища зниження маси питомого прибутку зростає більш високими темпами в порівнянні зі збільшенням даного показника, отже, управління сполученими факторами бізнес–процесів має ключове значення в процесі формування доходів в бізнес–діяльності малих та середніх текстильних підприємств і характеризує необхідність зниження зазначених втрат з метою оптимізації прибутковості бізнес–діяльності, тобто підвищення ефективності діяльності малих та середніх текстильних підприємств.

В ході оцінки умов і тенденцій функціонування малих та середніх текстильних підприємств було встановлено відсутність в організаційному менеджменті дієвих інструментів управління бізнес–відносинами. У зв'язку з цим нами були розроблені процедури ідентифікації стану бізнес–процесів по групах пов'язаних учасників бізнес–відносин. В основу розроблених методичних

процедур покладено методичні підходи, реалізовані в європейські, японські преміях якості, а також в преміях Е. Демінга, М. Болдріджа, в поглядах Д. Далгаарда, Д. Клеммер і Д. Маслова за можливостями використання для цих цілей методів та інструментів бенчмаркінгу.

Відповідно до розробленої циклічної моделлю бенчмаркінгу бізнес-процесів на етапі 2 «Виконання» «зовнішню діагностику» і «самодіагностику» стану бізнес-процесів пропонується проводити у відповідності з наступним алгоритмом:

- виявлення груп пов'язаних учасників бізнес- процесів;
- анкетування респондентів (внутрішніх і зовнішніх);
- обробка даних анкетування;
- оцінка рівня бізнес- процесів.

Рівень бізнес-процесів пропонується оцінювати на основі ідентифікаторів: середньої оцінки бізнес-процесів, що характеризує рівень розвитку бізнес-процесів і відповідність еталонному значенню.

Кількісно рівень бізнес- процесів з кожного ідентифікатора і учасника ідентифікується по формулі:

$$I_{ij} = (O_{zp.kj} + O_{opz.k}) / 2 / (4m), \quad (3.5)$$

де $O_{zp.kj}, O_{opz.k}$ – середня оцінка учасника j і підприємства, відповідно, бали; I_{ij} – бальна оцінка бізнес-процесів j -учасником по i -ідентифікатором, од. Діапазон значень від 0 до 1 (еталонне значення); j -група учасників бізнес-відносин, ($j = \overline{1,4}$) . Залежно від специфіки бізнес-діяльності підприємство може збільшити або скоротити кількість груп учасників бізнес-відносин; i -ідентифікатор оцінки, ($i = \overline{1,6}$); k -критерій (питання), відповідний оцінюваного ідентифікатором i ; ($k = \overline{1,m}$) ; m – кількість критеріїв, відповідних ідентифікатором ($4m$ – максимальна (еталонна) оцінка ідентифікатора).

Інтегральна оцінка бізнес-процесів з ідентифікаторами визначається за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^4 I_{(ij)} / 4, \quad (3.6)$$

де I_i — інтегральна оцінка бізнес-відносин за ідентифікатором i , ($i = \overline{1,6}$), ($j = \overline{1,4}$).

Інтегральна оцінка бізнес-процесів по групах учасників ідентифікується в такий спосіб:

$$I_j = \sum_{i=1}^6 I_{(ij)} / 6, \quad (3.7)$$

де I_j — інтегральна оцінка рівня бізнес-процесів по групі учасників j , од., ($i = \overline{1,6}$), ($j = \overline{1,4}$). Діапазон значень від 0 до 1 (еталонне значення).

Інтегральна оцінка системи бізнес-відносин переробної організації визначається як:

$$I_{\text{інтегр.}} = \sum_1^n I_j / n, \quad (3.8)$$

де I — рівень бізнес-процесів, од. Рівень бізнес-процесів характеризує відношення фактично досягнутих результатів до максимально можливим, виступаючим в даному випадку в якості еталону порівняння; $I_{\text{пост.}}$ — рівень розвитку бізнес-відносин з постачальниками і замовниками, од.; $I_{\text{покуп.}}$ — рівень розвитку бізнес-відносин з покупцями і замовниками, од.; $I_{\text{заг.}}$ — рівень розвитку бізнес-відносин з суспільством і державою, од. В даному випадку не розглядаються взаємини з органами влади, оскільки априорі відсутня можливість побудови партнерських відносин; $I_{\text{фін.}}$ — рівень розвитку бізнес-відносин з фінансовими інститутами, од.; $I_{\text{інтегр.}}$ — інтегральна оцінка системи бізнес-процесів; n — кількість груп учасників бізнес-відносин.

Розроблений методичний інструментарій логічно вписується в запропоновану циклічну модель бенчмаркінгу бізнес-процесів, оскільки може бути використаний, по-перше, як інструмент самодіагностики для виявлення і кількісної оцінки найбільш недосконалих бізнес-процесів. По-друге, порівняльний аналіз отриманих результатів по окремим суб'єктам однієї групи учасників бізнес-відносин сприяє визначенню гірших і кращих партнерів, що дозволяє при певних умовах більш точно діагностувати зовнішній або внутрішній джерело дисбалансу. По-третє, розроблений методичний підхід може виступати як інструмент еталонного зіставлення, дозволяючи виявити найбільш успішного партнера за критерієм «рівень розвитку бізнес-процесів», якщо його використовують на етапі «вибору партнера» кілька потенційних учасників.

Апробація розробленого інструментарію була проведена в АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава». Спільно з менеджерами цього

підприємства в період 2018–2019 рр. було проведено анкетування управлінського персоналу за такими групами учасників бізнес–відносин, визнаних найбільш значущими для досліджуваного підприємства:

- постачальники та підрядники (ПП) – опитано 24 суб'єкта (98 респондентів). В основному група анкетованих суб'єктів була сформована з постачальників сировини і матеріалів швейної промисловості, а також постачальників допоміжних матеріалів;

- покупці і замовники (ПЗ) – опитано 18 суб'єктів (62 респондента). Було опитано великі оптові покупці швейних виробів, які взаємодіють з підприємством за давальницькою схемою;

- суспільство і держава (ОГ) – 8 суб'єктів (38 респондентів). Було проведено анкетування представників податкової інспекції, екологічної служби району та області, позабюджетних фондів, районної адміністрації;

- фінансові установи (ФУ) – 6 суб'єктів (22 респондента). У даній групі було опитано менеджери банків, які здійснювали (здійснюють) обслуговування досліджуваного підприємства.

На основі систематизованих і оброблених даних була проведена оцінка рівня бізнес–відносин в трьох аспектах: оцінка по ідентифікаторам; оцінка по групах учасників; інтегральна оцінка рівня системи бізнес–процесів.

Отримані результати дослідження (табл.3.4), дозволили зробити наступні висновки.

Найбільш високий рівень стану бізнес–відносин у досліджуваного підприємства склався з фінансовими установами, що обумовлено чіткими цілями і процедурами взаємодії. В цілому по даній групі учасників взаємини склалися з приводу залучення позикових коштів на інвестиційні проекти, пов'язаними з реконструкцією та модернізацію технологічного устаткування, тобто взаємодія було орієнтоване на розвиток АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава». Дотримання детально опрацьованих і узгоджених умов укладених договорів забезпечило високий рівень регламентації і надійності бізнес–процесів.

Результати оцінки рівня стану бізнес–відносин АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»

Ідентифікатор	Оцінка рівня бізнес–відносин по групах учасників				I_i
	$I_{пост.}$	$I_{покуп.}$	$I_{заг.}$	$I_{фін.}$	
Сполучення бізнес–інтересів і зусиль	0,628	0,906	0,608	0,900	0,761
Регламентация бізнес–відносин	0,891	0,948	0,801	0,954	0,899
Надійність бізнес–партнера	0,567	0,847	0,766	0,964	0,786
Інформаційна взаємодія	0,603	0,793	0,856	0,760	0,753
Результативність бізнес–відносин	0,391	0,662	0,728	0,763	0,636
Поліпшення бізнес–відносин	0,540	0,474	0,314	0,583	0,477
I_j	0,603	0,772	0,679	0,821	0,719

Рівень стану бізнес–відносин з «постачальниками та підрядниками» характеризується найгіршим результатом. Інтегральна оцінка склала 0,603 од., що свідчить про суттєві розбіжності між учасниками бізнес–відносин, неузгодженості їх цілей і різноскерованості зусиль. Наслідком подібної недалекоглядності є низька результативність бізнес–відносин (0,391 од. – мінімальне значення з усієї сукупності спостережень). Даний висновок підтверджується також низьким, а в ряді випадків збитковим рівнем прибутковості бізнес–діяльності підприємств. Як було доведено, основна маса причин ситуації, що склалася криється саме в недосконалоості взаємин з постачальниками, ніж з покупцями.

Неузгодженість характеризується низьким рівнем ідентифікатора «сполучення бізнес–інтересів» – 0,628 од. Його можна визнати найгіршим результатом за групою досліджуваних учасників, незважаючи на більш низький рівень значення даного ідентифікатора по групі «суспільство і держава», оскільки до цієї групи входять представники різних структурних формувань, що мають різні цілі, напрямки та форми взаємодії з досліджуваним підприємством.

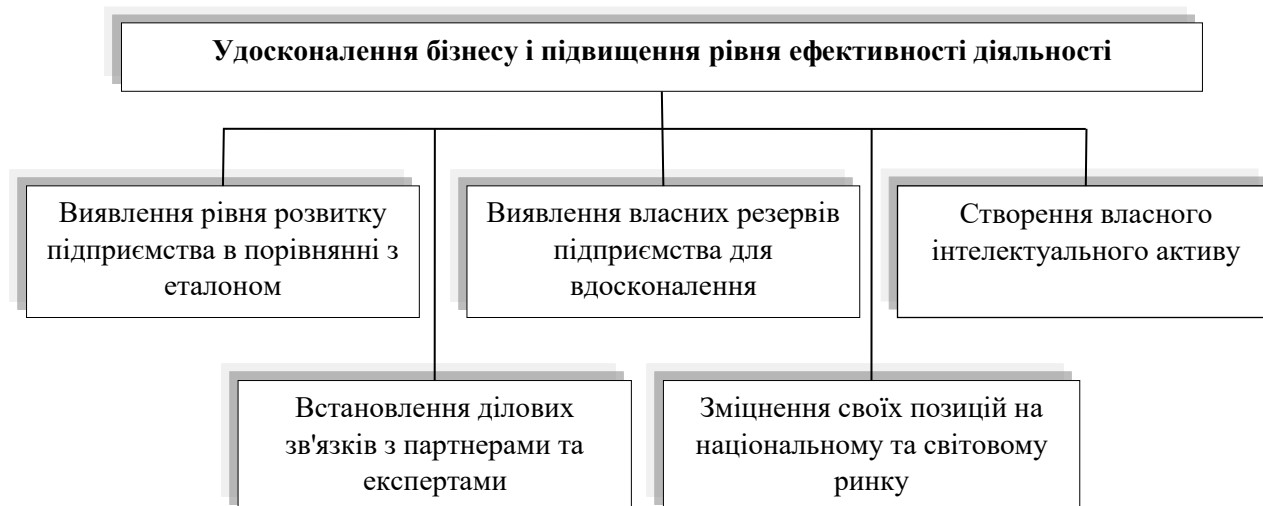
Так само до числа ідентифікаторів з найменшим рівнем відноситься «Надійність партнера», важливість якого при проведенні оцінки бізнес–відносин підтверджується максимальною кількістю балів еталонного рівня – 36 балів.

Саме цей ідентифікатор вказує на те, що сформовані бізнес–відносини між постачальниками і виробничими підприємствами далекі від партнерських і вимагають детального їх вивчення для виявлення і реалізації недовикористаних можливостей взаємодії.

3.3. Оцінка заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу

Циклічність бенчмаркінгу символізує принцип повторення у вирішенні проблеми – досягнення удосконалень за кроком, з подальшим вдосконаленням самого процесу бенчмаркінга. Принципи здійснення бенчмаркінга обумовлені його метою. Головна мета процесу бенчмаркінга полягає в удосконаленні бізнесу та підвищенні рівня ефективності діяльності підприємства за рахунок вивчення та застосування передового досвіду. Мета бенчмаркінгу має стратегічний характер для підприємства та надає бенчмаркінгу статус повноправного інструменту управління. Паралельно з основним завданням у процесі бенчмаркінгу підприємство може досягти і другорядні цілі, які у сукупності утворюють дерево цілей бенчмаркінгу (рис.3.9).

Досягнення поставленої мети здійснюється за допомогою вирішення певних завдань, при цьому специфіка бенчмаркінгу обумовлює першочерговість завдання вироблення нових ідей та інновацій на основі порівняння бізнес-процесів або продукції свого підприємства з підприємствами-партнерами, які володіють кращими методами.



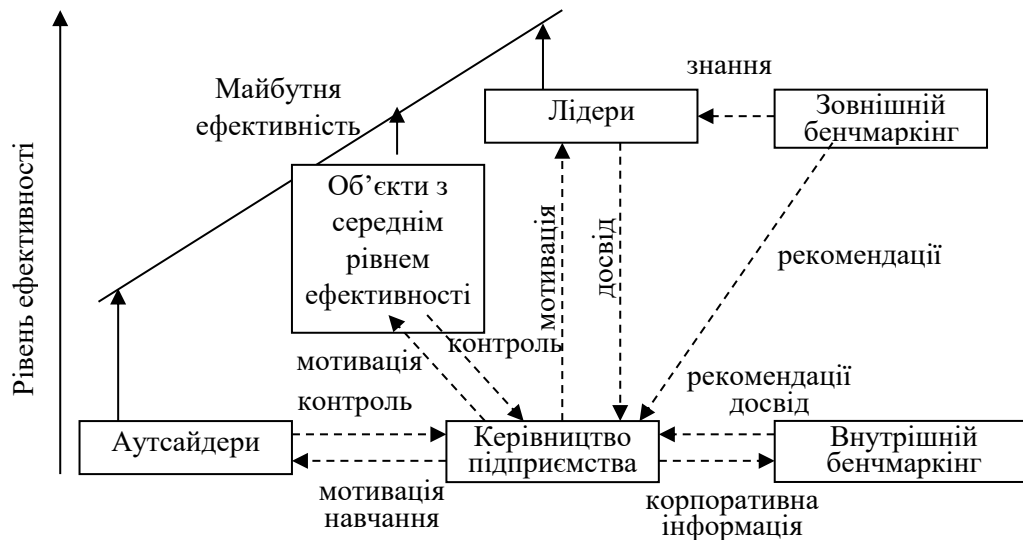
Джерело: складено автором

Рис.3.9. Дерево цілей бенчмаркінгу з метою удосконалення бізнесу і підвищення рівня ефективності діяльності

Бенчмаркінгу притаманний динамізм, оскільки, ґрунтуючись на класичній або вже розробленій для конкретного підприємства моделі бенчмаркінгу, суб'єкт управління здійснює творчий і управлінський процес прийняття рішень, подальшої їх реалізації і знову творчий процес прийняття рішень щодо оцінки досягнутих результатів. Таким чином, бенчмаркінг представляє собою процес, що веде до зміни змісту діяльності, до досягнення найкращих результатів і отримання конкурентної переваги. Передумовою оптимального використання бенчмаркінгу є дотримання його принципів, деталізоване і систематичне документування всіх відомостей з аналізу переваги і нових ідей в різних областях діяльності підприємства. З урахуванням викладених вище організаційних і методичних нововведень можна запропонувати схему управління ефективністю малих та середніх підприємств, що схематично наочно відображений на рис.3.10 [230].

В основі пропонованої схеми лежать три категорії: мотивація, аналіз і навчання. Перша формується системою стимулювання й інструментом змагальності, що дозволяє забезпечити настрої персоналу на досягнення цілей ефективного управління малих та середніх підприємства через вироблення в

нього стимулів до ефективної праці і бажання розвиватися за допомогою внутрішньофірмової конкуренції.



Узагальнено на основі [220; 221; 223; 230]

Рис. 3.10. Схема ефективного управління малих та середніх підприємств з використанням інструментарію бенчмаркінгу

Аналіз, за допомогою сучасних методів і інструментів оцінки й аналізу ефективності забезпечує оптимальний вибір напрямку удосконалювання підприємства у всіх аспектах його діяльності. Навчання спрямовано на ліквідацію відставання персоналу (підрозділів) і процесів підприємства від внутрішньофірмових і зовнішніх конкурентів, і полягає у вивченні й адаптації досвіду кращих представників (лідерів) у своїй області.

Модель мотивації для системи управління ефективністю створює стимули до ефективної праці у всіх працівників підприємства. Разом з тим, як показує практика, з метою формування прагнення перспективних працівників до здійснення керівництва і запобігання зловживань з боку керівників іноді необхідні додаткові стимули для підвищення результативності їх роботи. У якості таких можуть бути використані інструменти участі менеджерів у прибутках компанії [10], включення найбільш ефективних і перспективних з них до складу власників підприємства (партнерство) [12] і інші методи мотивації керівників [30; 56].

Зовнішній бенчмаркінг, спираючись на одержувану від підприємств інформацію, проводить оцінку ефективності і встановлює вітчизняну або закордонну фірму–еталон для кожного підприємства галузі зі сприянням у здійсненні прямих контактів і наданні всього обсягу інформації, необхідного для переймання кращого досвіду роботи, а також на основі проведеного по запропонованій нами трирівневої схеми аналізу виробляє рекомендації з підвищення ефективності управління підприємством. Формуючи базу знань і даних по кращих вітчизняних і світових зразках ведення бізнесу і його окремих функцій, здійснює пошук і надання інформації, необхідної кращим підрозділам підприємства для переходу на принципово новий рівень ефективності роботи, а також здійснює інформаційну, методичну і консультаційну підтримку керівництва підприємства в проведенні бенчмаркінгу. Все це доповнює одне одного і забезпечують весь комплекс робіт з оцінки, пошуку еталонів і вироблення рекомендацій з підвищення ефективності в три рівневі системи: корпоративний рівень – галузевий рівень – міжгалузевий рівень (рис.3.11).

Керівництво підприємства є ядром цієї системи, основні функції якого полягають у: організації й адаптації мотиваційної системи; організації системи пошуку, обґрунтування й адаптації кращого досвіду і навчання відстаючого персоналу (груп); створенні і забезпеченні внутрішньофірмових комунікацій і обміну інформацією між підрозділами підприємства і зовнішніх організацій; визначенні основних проблем ("вузьких місць") на підприємстві і прийняття управлінських рішень по їх усуненню; здійсненні контролю за виконанням ключових індикаторів ефективності і результатів реалізації управлінських рішень по підвищенню ефективності виробництва. Остання функція може бути реалізована за допомогою візуально–моніторингових програмних засобів та (або) впровадження системи контролерів на підприємстві.

Проведення аналізу в даній системі приділяється команді по проведенню внутрішнього бенчмаркінгу. Перше здійснює оцінку ефективності, пошук внутрішньо корпоративних лідерів і аутсайдерів, виявлення основних причин і

факторів проблем, що стримують ріст ефективності, і вироблення рекомендацій з їх вирішення в рамках проведення внутрішнього бенчмаркінгу ефективності.

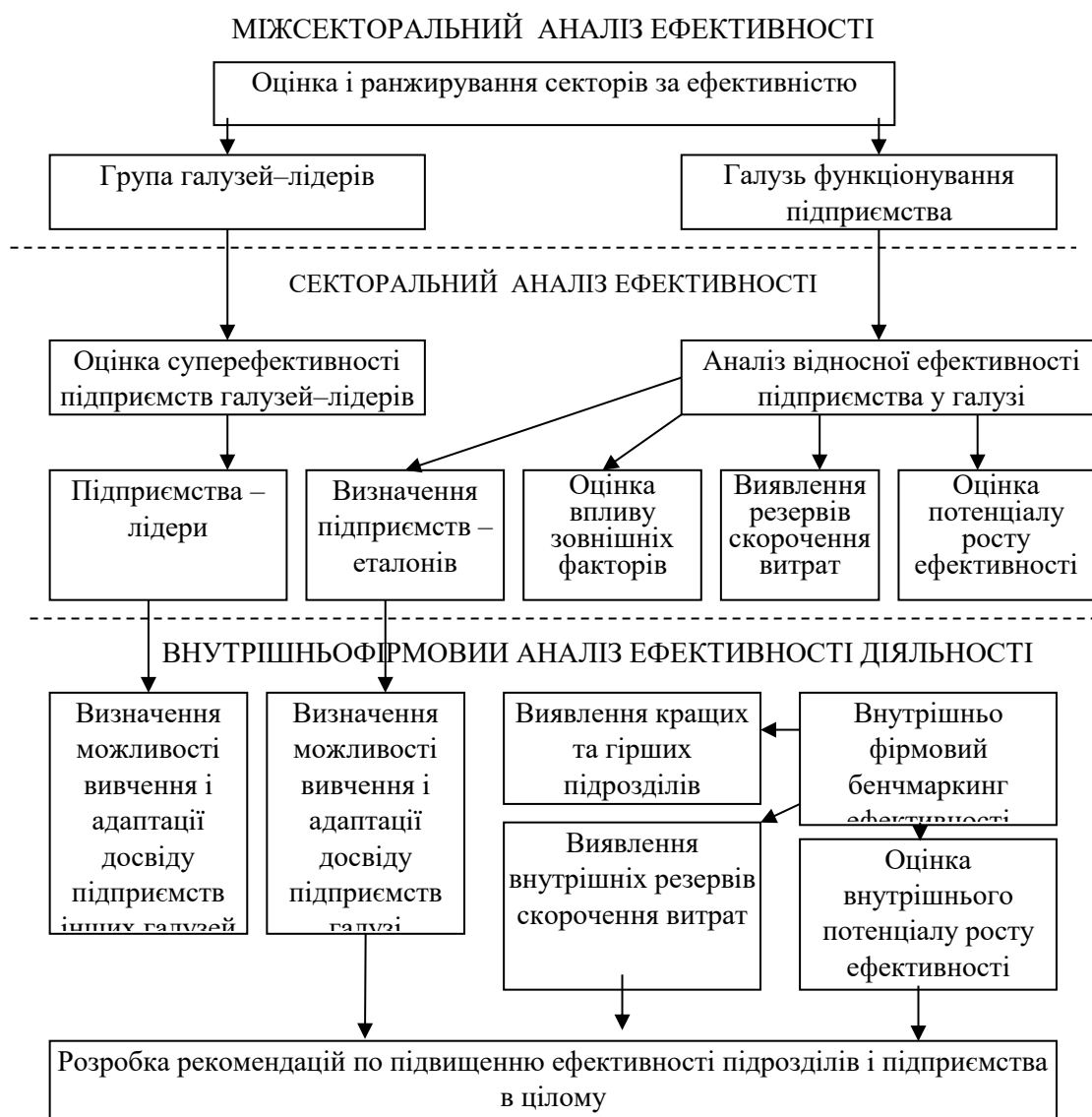


Рис.3.11. Система тривіневого аналізу ефективності управління розвитком малих та середніх підприємств

Послідовність дій і процедур для кожного етапу (рівня) проведення аналізу наступна.

Етап 1. Міжсекторальний аналіз. Дії, інструменти й індикатори тут збігаються з першим етапом методики тривіневого аналізу ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу з однією лише різницею – рейтинг галузей (підсекцій) складається з метою виділення лише групи найбільш

ефективних галузей – галузей–лідерів. За результатами цього етапу виділяються найбільш успішні галузі, що стають об'єктами подальшого аналізу.

Етап 2. Секторальний аналіз. На даному етапі аналізуються лише підприємства секторів–лідерів і сектору, у якій функціонує аналізоване підприємство. Для перших лише оцінюється суперефективність і за результатами ранжирування з кожного сектору–лідера відбираються найбільш ефективні підприємства, що виступають як потенційні фірми–еталони для проведення функціонального бенчмаркінгу. Для сектору досліджуваного підприємства виробляється більш глибокий аналіз за схемою аналогічною третьому етапу методики трирівневого аналізу ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу із двома основними розходженнями: складання рейтингу ефективності здійснюється лише з метою виділення найбільш ефективних підприємств галузі – галузевих лідерів; всі наступні дії здійснюються лише у відношенні конкретного аналізованого підприємства і його відносного положення в порівнянні з галузевими лідерами. Результатом даного етапу є встановлення резервів зниження споживання ресурсів і потенціал росту ефективності підприємства за рахунок галузевого (конкурентного або міжнародного) бенчмаркінгу.

Етап 3. Внутрішньофірмовий аналіз. На даному етапі відібрані в ході галузевого аналізу потенційні фірми–еталони зіставляються з внутрішніми ресурсами і характеристиками аналізованого підприємства на предмет можливості використання кращих галузевих практик у своїй діяльності. У результаті встановлюються конкретні фірми–еталони, для продовження здійснення зовнішніх видів бенчмаркінгу (конкурентного, функціонального або міжнародного). Крім того, основна частина аналітичної роботи по даному етапу приходить на внутрішній бенчмаркінг ефективності, що дає можливість встановити передові і відстаючі підрозділи (групи, працівників), виявити резерви скорочення витрат і потенціал росту ефективності за рахунок внутрішніх джерел.

Важливим елементом успішної роботи запропонованої системи є навчання. Ініціатором навчання персоналу можуть виступати як керівництво підприємства, так і самі працівники, що бажають працювати більш ефективно.

Таким чином, запропонована система, маючи основною метою забезпечення безперервності процесу підвищення ефективності підприємства, вирішує наступні завдання: вироблення у персоналу стимулів до ефективної праці і бажання розвиватися; здійснення адекватної оцінки рівня ефективності підрозділів, процесів і підприємства в цілому; забезпечення оптимального вибору напряму удосконалювання підприємства у різних аспектах його діяльності; ліквідація відставання персоналу (груп) і процесів підприємства від внутрішньофірмових і зовнішніх конкурентів, шляхом вивчення й адаптації досвіду кращих представників (лідерів) у своїй області; забезпечення інноваційного розвитку підприємств, що займають лідируюче положення у своєму секторі. Послідовність дій (процесів), циклічність виконання яких забезпечує безперервність процесу підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу, наведена на рис.3.12.

Кожна з таких дій (процесів, операцій) має конкретного виконавця (суб'єкта), наприклад, дія 1 (процеси контролю й оцінки показників ефективності) виконується контролерами або в автоматичному режимі візуально–моніторинговими програмними продуктами.

Об'єктом навчання тут виступають кращі практики, тобто технології, процеси, операції, дії, виконання яких дозволить суб'єктам навчання (працівникам підрозділів–аутсайдерів) удосконалити свою роботу й істотно підняти її ефективність. Крім практичних навичок найчастіше виникає необхідність у додаткових теоретичних знаннях, необхідних для освоєння нових практик. Тому навчання в даному механізмі є процесом, спрямованим на освоєння групами працівників комплексу теоретико–практичних знань, умінь і навичок, необхідних і достатніх для досягнення поставлених перед ними керівництвом підприємства цілей і задач по підвищенню ефективності виробництва.

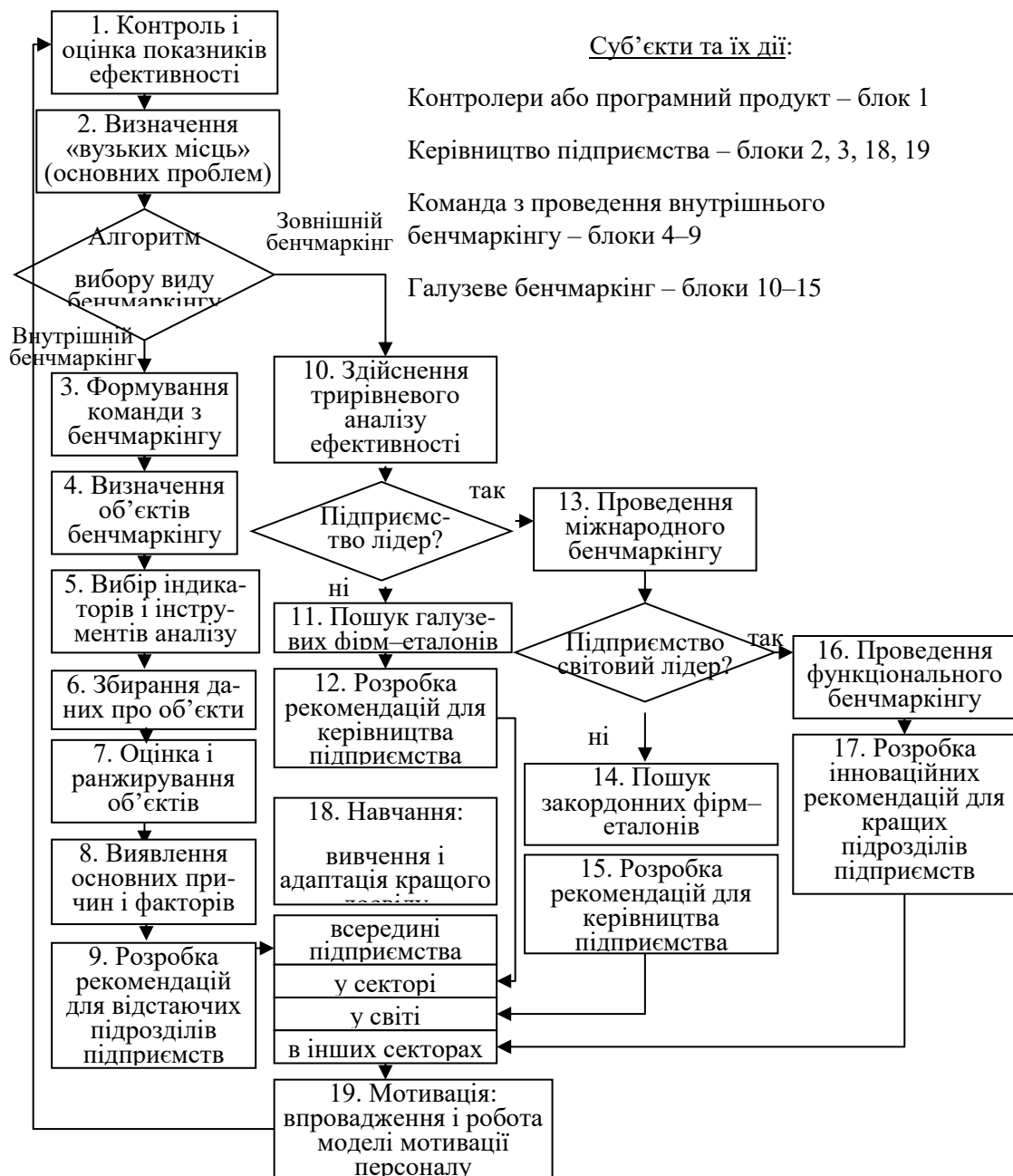


Рис. 3.12. Функціонально–операційна модель механізму ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Кожен з 19 виділених процесів має вхідну інформацію з попереднього процесу і дає результат, необхідний для здійснення наступного процесу в ланцюжку механізму, тим самим, забезпечується причинно–наслідковий взаємозв'язок між основними складовими елементами процесу управління ефективністю підприємства – аналізом, навчанням (удосконаленням), мотивацією, контролем і оцінкою. Виконання даних функцій управління в

сполученні з плануванням і організацією додають створеному механізму властивість цілісності і закінченості.

Здійснимо апробацію запропонованого алгоритму проведення бенчмаркінгу для підприємства АТ «Черкаське трикутне підприємство «Любава» та з'ясуємо його результативність і вплив результатів на підвищення ефективності діяльності.

Рівень стану бізнес-відносин характеризує лише загальну сукупність оцінок і відповідність еталонному рівню, в зв'язку з чим, область його застосування для цілей прийняття управлінських рішень дещо обмежена, зокрема, не дозволяє судити про можливість і доцільність проведення заходів щодо їх вдосконалення.

Самодіагностику динаміки бізнес-відносин пропонується проводити у відповідності з наступними етапами алгоритму:

1. Оцінка адекватності розвитку бізнес-відносин;
2. Оцінка цілісності системи бізнес-відносин;
3. Виявлення пріоритетних напрямків розвитку бізнес-відносин.

Інформаційною базою для даного етапу і наступних є результати анкетування учасників бізнес-відносин, отримані при оцінці рівня стану бізнес-відносин.

На першому етапі розраховуються:

1.1 Коефіцієнт адекватності розвитку бізнес-відносин з кожного ідентифікатора і учаснику розраховується за формулою:

$$K_{\text{абo}(ij)} = (O_{\text{орг. } k} - O_{kj}) / (4m_i), \quad (3.10)$$

де $K_{\text{абo}(ij)}$ – коефіцієнт адекватності розвитку бізнес-відносин за ідентифікатором і суб'єкта j , ($i = \overline{1,6}$), ($j = \overline{1,4}$);

k – критерій (питання), відповідний оцінюваного ідентифікатором i ;
($k = \overline{1,m}$);

m_i – кількість критеріїв, відповідних ідентифікатором i ($4m$ – максимальна

(еталонна) оцінка ідентифікатору).

1.2 Коефіцієнт адекватності розвитку бізнес-відносин з кожного з ідентифікаторів розраховується за формулою:

$$K_{\text{або}i} = (\sum O_{\text{опз.}k} - \sum O_{kj}) / (4m_i), \quad (3.11)$$

де $K_{\text{або}(i)}$ – коефіцієнт адекватності розвитку бізнес-відносин за ідентифікатором i ; ($k = \overline{1, m}$).

1.3 Коефіцієнт адекватності розвитку бізнес-відносин по групах учасників розраховується за формулою:

$$K_{\text{або}j} = (\sum_j^4 O_{\text{опз.}i} - \sum_j^4 O_i) / 160, \quad (3.12)$$

де $K_{\text{або}j}$ – коефіцієнт адекватності розвитку бізнес-відносин окремої групи учасників бізнес-відносин (суб'єкта j) ($j = \overline{1, 4}$), од.;

i – ідентифікатор оцінки бізнес-відносин; ($i = \overline{1, 6}$);

1.4 Розраховується коефіцієнт адекватності розвитку системи бізнес-відносин підприємства:

$$K_{\text{асбо}} = (\sum \sum_j^4 O_{\text{опз.}i} - \sum \sum_j^4 O_i) / 160, \quad (3.13)$$

де $K_{\text{асбо}}$ – коефіцієнт адекватності системи бізнес-відносин, од.

Оскільки шкала оціночних балів від 0 до 4, то значення $K_{\text{або}}$ ($K_{\text{асба}}$) можуть варіюватися в діапазоні від -1 до 1 , в якому можна виділити такі оціночні зони:

$(-1; -0,1)$ – зона недооцінки розвитку бізнес-відносин. Зовнішні учасники бізнес-відносин в більшій мірі задоволені сформованими бізнес-відносинами, ніж організація. Таким чином, в організації є можливість для розвитку бізнес-відносин на тлі лояльного поведінки інших учасників;

$[-0,1; 0,1]$ – зона адекватної оцінки розвитку бізнес-відносин, характеризується збалансованим сполученням бізнес-інтересів і зусиль учасників бізнес-відносин і сприяє забезпеченню їх розвитку і реалізації потенціалу партнерства в сьогоденні і майбутньому;

(0,1; 1) – зона переоцінки напрямків розвитку бізнес–відносин. Невідповідність оцінок організації реальному стану бізнес–відносин. Можливо скорочення числа партнерів, будь–які дії організації щодо активізації взаємодії без перегляду існуючих принципів і методів будуть неефективні.

Другий етап. Для оцінки дисперсії оцінок учасників бізнес–відносин пропонується до використання коефіцієнт цілісності системи бізнес–відносин, що характеризує єдність думок зовнішніх учасників бізнес–відносин. Аналогічно вищерозглянутого підходу розрахунок здійснюється за критеріями оцінки, по суб'єктам і в цілому по системі бізнес–відносин.

2.1 Розраховується коефіцієнт цілісності бізнес–відносин з кожного ідентифікатора і групі учасників:

$$K_{u(ij)} = (g \sum_i (O_{ij})^2 - (\sum_i O_{ij})^2) / g^2, \quad (3.14)$$

де $K_{u(ij)}$ – коефіцієнт цілісності бізнес–відносин по групі учасників j , оцінених за ідентифікатором i , бал;

g – кількість суб'єктів в групі учасників j .

2.2 Розраховується коефіцієнт цілісності бізнес–відносин за кожним ідентифікатором:

$$K_{u_i} = \sum_{j=1}^4 K_{u(ij)} / 4, \quad (3.15)$$

де $K_{u(i)}$ – коефіцієнт цілісності бізнес–відносин за ідентифікатором i , по всіх групах учасників, бал.

2.3 Розраховується коефіцієнт цілісності бізнес–відносин по кожній групі учасників:

$$K_{u_j} = \sum_{i=1}^6 K_{u(ij)} / 6, \quad (3.16)$$

де $K_{u(j)}$ – коефіцієнт цілісності бізнес–відносин по групі учасників j , бал.

Розраховується коефіцієнт цілісності системи бізнес–відносин:

$$K_{цсбо} = \sum_{j}^n K_{цj} / n, \quad (3.17)$$

де $K_{цсбо}$ – коефіцієнт цілісності системи бізнес-відносин, од. j – група учасників бізнес-відносин;

n – кількість груп учасників бізнес-відносин.

Діапазон оціночних значень коефіцієнтів цілісності [0; 4]. Зона від 0 до 1 свідчить про цілісність системи бізнес-відносин, від 1 до 4 – необхідна розробка гнучких підходів до розвитку взаємин, оскільки значення коефіцієнта свідчить про полярності зовнішніх оцінок.

Третій етап. Для аналізу отриманих результатів на попередніх етапах виділені 4 зони по можливості поліпшення бізнес-відносин: стратегічна (С) – є висока ймовірність ефективної реалізації проектів щодо вдосконалення бізнес-відносин; тактична (Т) – велика ймовірність поліпшення бізнес-відносин; оперативна (О) – існує середня ймовірність реалізації незначних змін бізнес-відносин; критична (К) – низька ймовірність успішної реалізації проектів з розвитку бізнес-відносин.

Досконалої визнається система бізнес-відносин, що характеризується високим рівнем бізнес-відносин (більше 60 балів), значеннями коефіцієнта адекватності розвитку бізнес-відносин в діапазоні (-0,1; 0,1) і коефіцієнта цілісності бізнес-відносин в діапазоні (1; 4).

Відповідно до викладеного методичними прийомами нами проведено детальний аналіз існуючого та досягнутого в результаті проведення галузевого бенчмаркінгу рівня ефективності діяльності АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», результати якого представлені в табл.3.5.

По трьох з шести ідентифікаторів (група «постачальники та підрядники») рівень цілісності бізнес-відносин характеризується критичним зональним позиціонуванням, що свідчить про неможливість розвитку бізнес-діяльності при збереженні сформованих методів управління ним. Таким чином, необхідним є перегляд принципів аспектів, які формують основу взаємодії з

постачальниками та підрядниками. Зокрема, як було обґрунтовано раніше, доцільно почати зміни з місії, стратегічних і тактичних цілей досліджуваного підприємства. Надалі з використанням адекватних інструментів бенчмаркінгу повинні бути сформовані принципи забезпечення партнерських бізнес-відносин.

Таблиця 3.5

Зональна характеристика пріоритетних напрямків підвищення ефективності діяльності АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»

Ідентифікатор	Групи учасників бізнес-відносин				K_{ci}
	Постачальники та підрядники	Покупці і замовники	Суспільство і держава	Фінансові установи	
Сполучення бізнес-інтересів і зусиль	К	С	К	О	О
Регламентація бізнес-діяльності	Т	С	О	С	О
Надійність бізнес-партнера	К	Т	О	Т	О
Інформаційна взаємодія	О	Т	К	О	О
Результативність бізнес-діяльності	Т	К	К	К	Т
Поліпшення бізнес-відносин	К	О	Т	О	Т
K_{cj}	О	С	О	Т	Т

Рівень ідентифікаторів свідчить, що найбільш успішними в ситуації, що склалася, виявляться зміни, спрямовані на підвищення результативності та вдосконалення регламентації бізнес-відносин. Незважаючи на високий рівень регламентації бізнес-відносин з постачальниками та підрядниками, як показує дослідження, їх зміст залишається недосконалим. Двостороння розробка, узгодження і закріплення паритетних умов взаємодії в договорах, їх обов'язкове виконання будуть, без сумніву, сприятиме розвитку партнерських бізнес-відносин. Як наслідок, підвищиться інформаційну взаємодію та результативність бізнес-відносин. Дану позицію розділяють і експерти, що брали участь в діагностиці. На їхню думку, вдосконалення бізнес-відносин з постачальниками та підрядниками може сприяти підвищенню прибутковості бізнес-діяльності 7–11 пунктів. Оскільки підприємства легкої промисловості, а також групи керуючих компаній отримують можливість, по-перше, не вкладати фінансові ресурси в формування і розвиток власних джерел отримання сировини, по-друге, не проводити авансування поставок сировини і матеріалів швейної промисловості.

Результати розрахунків продемонстрували високу залежність між собівартістю реалізованої продукції, зваженим галузевим індексом цін на сировину і матеріали швейної промисловості, а також індексом цін паливно-мастильних матеріалів (Додаток Д). За ідентифікаторами "Сполучення бізнес-інтересів і зусиль", "Надійність бізнес-партнера", "Поліпшення бізнес-відносин", які за результатами аналізу (табл.3.5), мали критичний рівень, тобто не були спроможні використати кон'юнктурні резерви ринку сировини, матеріалів, фурнітури, а також паливно-мастильних матеріалів. За результатами проведеного галузевого бенчмаркінгу можна стверджувати, що негативні тенденції у змінах цін не матимуть тотального системного впливу на результативність діяльності досліджуваних підприємств (3.13).

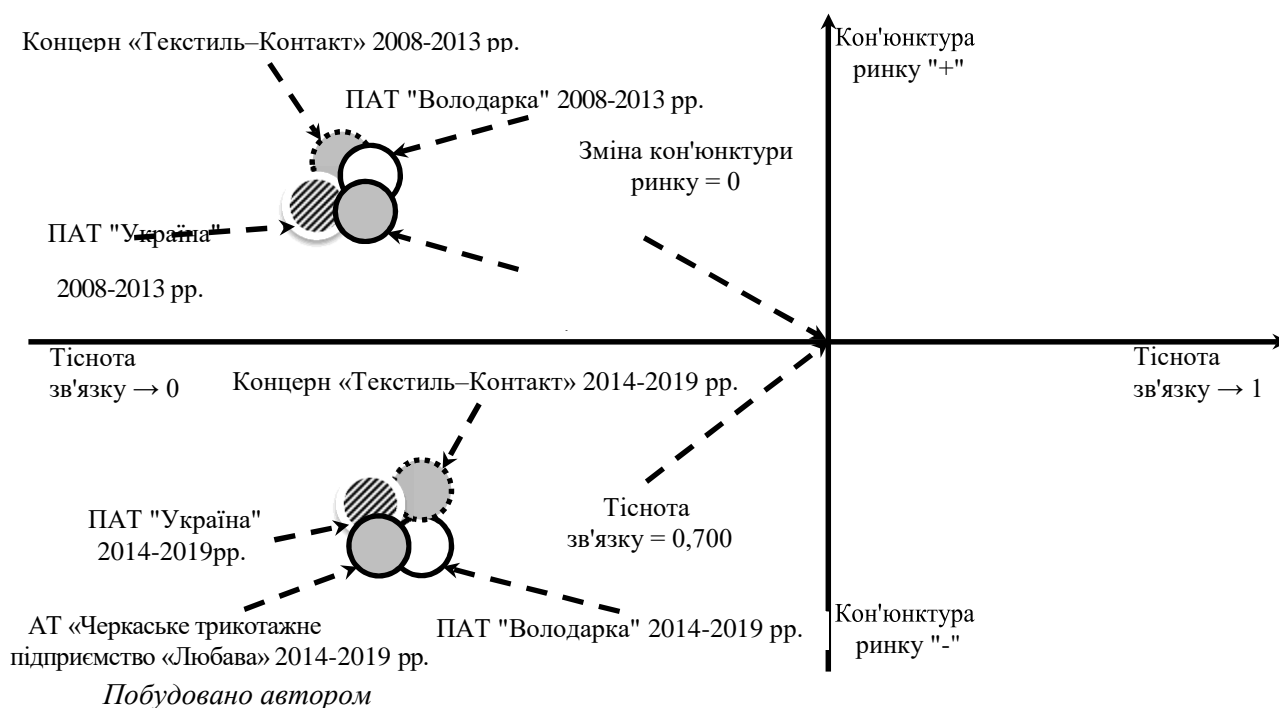
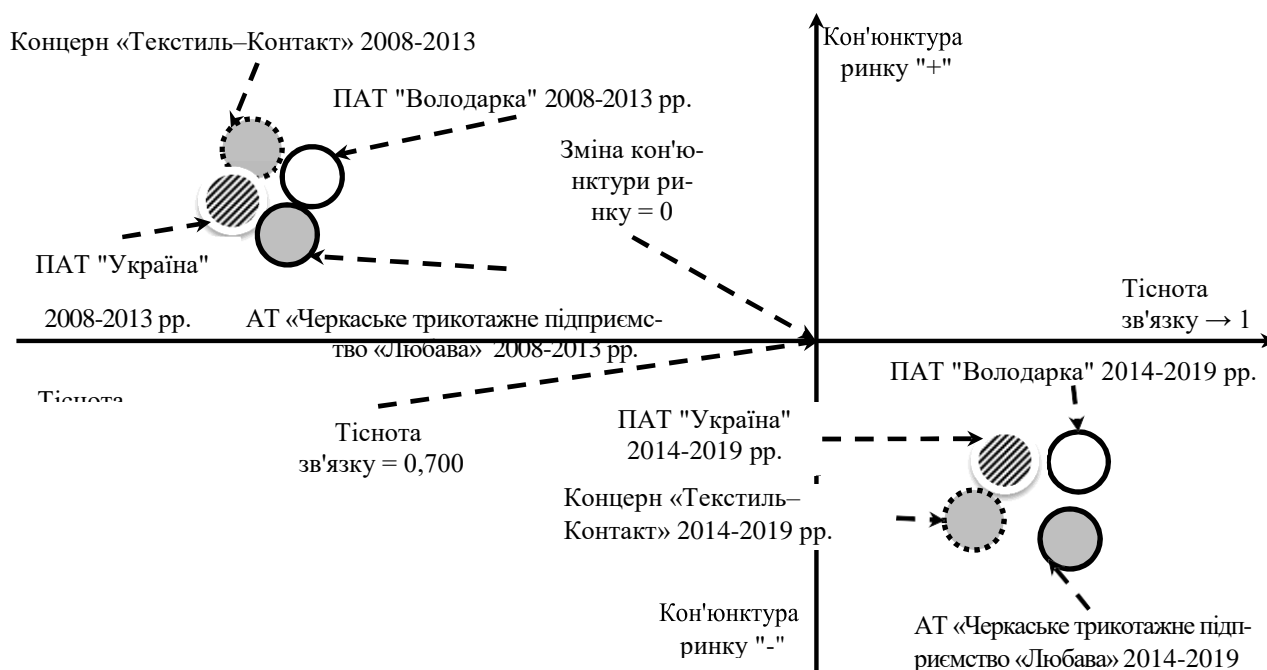


Рис. 3.13. Матриця позиціонування ефективності діяльності досліджуваних малих та середніх підприємств на сировинних ринках в результаті проведеного галузевого бенчмаркінгу

Проведений міжнародний бенчмаркінг довів, що підприємства для утримання та зміцнення конкурентних позицій мають практикувати політику відмови від заміни дорогих матеріалів на дешевші аналоги, з відповідним

нововведеннями в технологічний процес на зразок заміни швів на клеєві з'єднання, використання новітніх матеріалів із вмістом полімерів тощо. З іншого боку, наявний рівень тісноти зв'язку міг стати результатом зайняття підприємствами ніш, нецікавих імпортерам, а ключові сектори національного ринку були втрачені для внутрішнього виробництва. Результативність проведення міжнародного бенчмаркінгу для досліджуваних малих та середніх підприємств наведено на рис.3.14.



Побудовано автором

Рис.3.15. Матриця позиціонування ефективності діяльності досліджуваних малих та середніх підприємств на цільових ринках в результаті проведеного міжнародного бенчмаркінгу

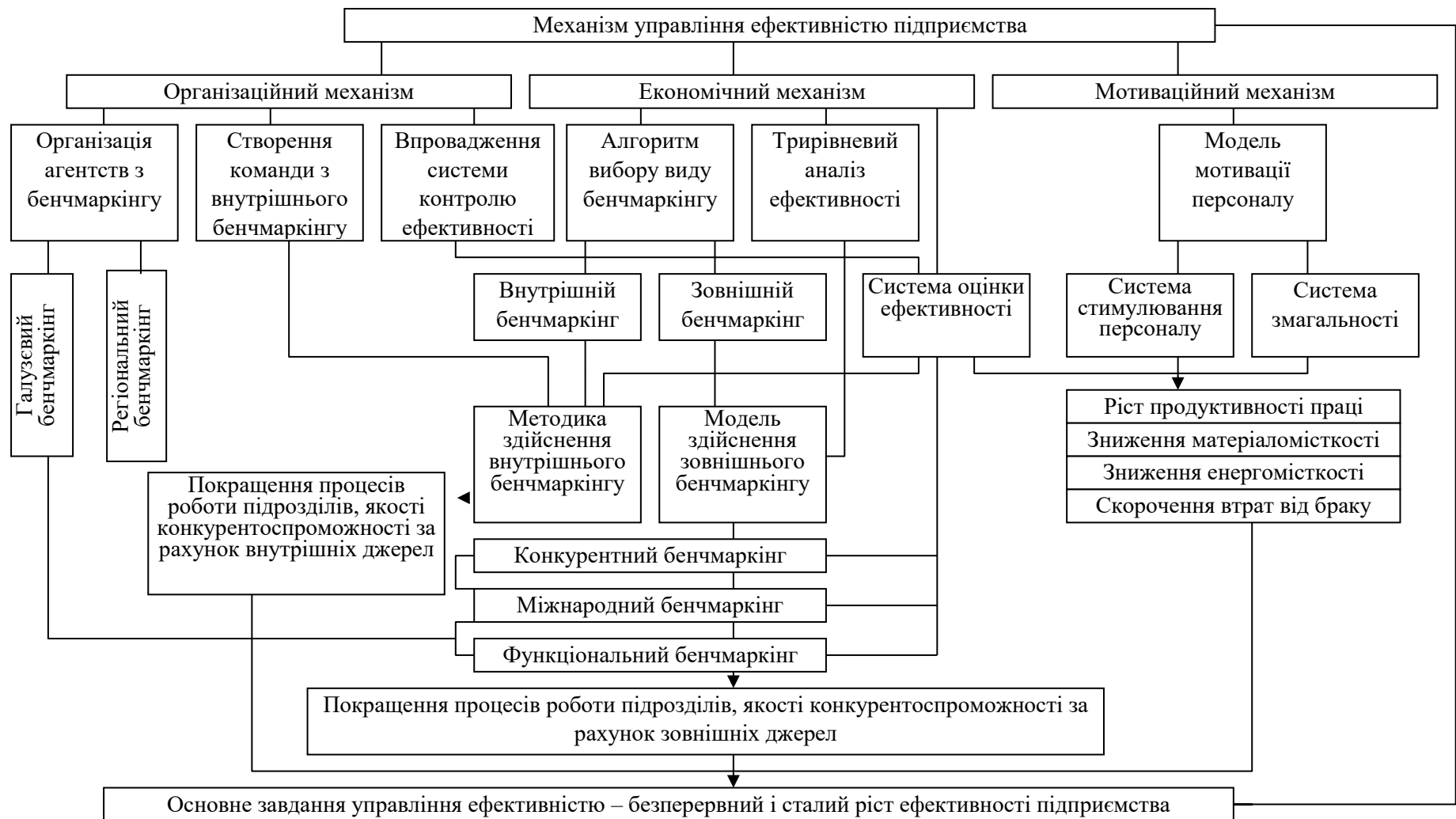
Вимушене вичерпання золото-валютних резервів у 2013–2014 рр. змусило НБУ девальвувати курс національної валюти. В наслідок цього ціна на імпортні товари суттєво зросли, і позитивним для підприємств було б скористатись такого роду кон'юнктурним резервом росту. Як свідчать результати розрахунків, підприємства у цьому періоді спроміглись використати утворений валютним курсом резерв росту. Тіснота зв'язку між виручкою Концерну «Текстиль–

Контакт» і валютним курсом у 2008-2019 рр. становить $r^2 = 0,8301$, для ПАТ «Володарка» – 0,9597, для ПАТ «Україна» 0,7429, для АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» – 0,9767. Тобто, за результатами проведеного міжнародного бенчмаркінгу досліджувані підприємства спроміглися використати кон'юнктурний резерв росту. Знецінення національної валюти дає лише тимчасові ефекти, економічне зростання, надходження валюти на внутрішні ринки та у вигляді позик і прямих іноземних інвестицій спричинить зворотній рух валютного курсу. Збереження існуючої залежності, яка з огляду на розрахований коефіцієнт кореляції близька до критичної призведе до зниження конкурентоспроможності продукції аналізованих підприємств за ціною. Тобто, нагальною є потреба формування політики застосування диверсифікованих інструментів використання кон'юнктурних резервів виробничо-господарської діяльності. Її відсутність негативно вплине на підприємства галузі за зникнення таких ситуативних, тимчасових резервів, як валютний курс.

Управлінська функція планування в даному механізмі пов'язана з встановленням завдань для здійснення обраного виду бенчмаркінгу, що визначаються виявленими в ході аналізу резервами зниження витрат ресурсів і потенціалом росту ефективності підприємства, його окремих процесів і підрозділів.

Організаційний механізм є важливою складовою механізму управління ефективністю підприємства легкої промисловості, що поєднує організаційний, економічний і мотиваційний механізми, а також всі інструменти, методи, моделі і методики, що приводять їх у дію.

Структурно–логічна представлення механізму управління ефективністю підприємства відображені на рис. 3.15.



Запропоновано автором

Рис. 3.15. Структурно–логічне представлення механізму ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу

Кожний із трьох локальних механізмів, що складають основу загального механізму, виконує важливі задачі і функції, необхідні для вирішення основного завдання підвищення ефективності управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу. Організаційний механізм забезпечує функції організації і контролю: створення й організація роботи галузевого та регіонального бенчмаркінгу, команди по внутрішньому бенчмаркінгу, системи контролю ефективності. Економічний механізм виконує функції аналізу і планування: оцінку й аналіз ефективності підприємства, встановлення нових цілей по ефективності і способів їх досягнення. Мотиваційний механізм реалізує функцію мотивації в управлінні ефективністю підприємства.

В основі запропонованого механізму лежить варіативний бенчмаркінг ефективності, що використовує можливості внутрішнього, конкурентного, міжнародного і функціонального бенчмаркінгу для підвищення ефективності управління розвитком підприємства. Його якісне виконання підкріплюється методичними розробками автора: методикою здійснення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу; системою мотивації та управління персоналом; системою оцінки та контролю ефективності підприємства, а також рекомендаціями з вибору і використання сучасних методів аналізу ефективності, описаними вище. Кожна з розробок у дії приводить до поліпшення різних аспектів діяльності підприємства (процесів, роботи підрозділів тощо), що в сукупності забезпечує виконання основного завдання – забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності діяльності промислового підприємства.

Множина пропорованих методичних і організаційних нововведень забезпечують концептуальну цілісність загального механізму ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу.

Таким чином, нами розкриті основні функціональні, організаційні і методичні аспекти формування механізму ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу.

Методичні положення, запропоновані в роботі, забезпечують підвищення ефективності і результативності роботи підприємств малого та середнього бізнесу. Для повної реалізації розробленого теоретико–методичного підходу щодо

підвищення ефективності управління розвитком малих та середніх підприємств необхідне впровадження організаційних пропозицій, пов'язаних зі можливостями використання регіонального та галузевого бенчмаркінгу. Реалізація запропонованого на галузевому і регіональному рівнях дозволить забезпечити стійкість і інноваційність розвитку окремих малих та середніх підприємств, галузей, регіонів і економіки в цілому.

Висновки до розділу 3

1. В результаті дослідження розроблено модель здійснення зовнішнього бенчмаркінгу підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств, що дозволяє поєднати воедино кілька основних функцій менеджменту і чітко розділити процес ефективного управління на ряд етапів. Вона передбачає як прямі, так і зворотні зв'язки, що забезпечують безперервність процесу ефективного управління. Передбачено можливість використання міжнародного бенчмаркінгу і сформульовані економічні критерії його ефективності. Елементами бенчмаркінгу як маркетингового інструменту підвищення ефективності діяльності виступають об'єкт дослідження, система вимірювань, а також тип порівняння. Об'єктом бенчмаркінгу є показники ефективності діяльності підприємства, за яким проводиться порівняння і якісний рівень якого необхідно поліпшити за допомогою проведення управлінських заходів. Внутрішньо фірмова система вимірювань передбачає вибір характеристик об'єкта порівнянь, що дозволяє висловити їх у формі кількісного і якісного виміру, динаміки і статички вимірювань, а також рівня їх конфіденційності.

2. Запропонований методичний підхід щодо обґрунтування вибору доцільного виду бенчмаркінгу, відповідно до якого на основі акумулювання знань і даних по кращих вітчизняних і закордонних прикладах здійснення бізнес-процесів (операцій) і бізнесу в цілому з різних сфер діяльності обирається той вид бенчмаркінгу, який в найбільшій мірі відповідає бізнес-ситуації на підприємстві. Алгоритм дозволяє позбавити малі та середні підприємства від ряду витрат, пов'язаних зі здійсненням функціонального і міжнародного бенчмаркінгу, сприяє прискореному розвитку різних галузей, де регіональний бенчмаркінг піднімає

рівень інноваційного розвитку ефективних підприємств регіону; галузевий – підтягує до цього рівня інші, менш ефективні малі та середні підприємства певного сегменту ринку.

3. Система оцінки ефективності управління малого та середнього бізнесу включає три види вимірників: основні показники результативності, показники продуктивності і ключові індикатори ефективності. Пропонована система охоплює всі рівні управління і пронизує все підприємство від робочих місць і колективів підрозділів до вищого керівництва і власників, видаючи в зовнішнє середовище лише загальну інформацію про результати діяльності, що включається в річні і квартальні звіти підприємства. Сформульовано методичні рекомендації щодо застосування сучасних методів аналізу ефективності в різних управлінських ситуаціях.

4. Методика здійснення варіативного бенчмаркінгу ефективного управління малого та середнього бізнесу базується на аналізі діяльності конкурентів, заснованій на взаємодії і співпраці, з метою об'єднання і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду передових міжнародних підприємств даної галузі для поліпшення конкурентних переваг підприємства на національному та міжнародному рівнях. В поняття варіативного бенчмаркінгу включений новий головний елемент - взаємодія, що дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів і визначає сутність варіативного бенчмаркінгу. Партнерські відносини відображають природний хід розвитку між фірмових відносин і представляють собою соціальні відносини, які передбачають спільні дії і зусилля сторін, об'єднаних спільними інтересами. Запропонована методика здійснення варіативного бенчмаркінгу ефективного управління малого та середнього бізнесу використовує великий інструментарій аналізу і методів управління ефективністю діяльності, серед яких KPI, RCA, DEA та ін.

6. Представлено функціонально-операційне і структурно-логічне представлення механізму ефективного управління малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу, що представляє собою синергетичне поєднання організаційного, економічного і мотиваційного механізмів й забезпечує

безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності бізнес-процесів. До складових елементів пропонованого механізму ефективного управління малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу включено підсистеми: функціонального моніторингу ринкової кон'юнктури; таргетування ресурсної бази; управління адаптивного типу; оцінки господарського середовища; моделювання ринкової кон'юнктури; автоматизованої системи прийняття управлінських рішень; стратегій, політики та управлінських планів ринкової адаптації; інструментів вдосконалення управління персоналом, формування технічної та технологічної бази, ресурсного забезпечення, інституційної взаємодії та фінансового забезпечення, що в кінцевому результаті покликані забезпечити високу адаптованість до використання бенчмаркінгу для розвитку малих та середніх підприємств. Запропонований механізм забезпечує процеси нарощення потенціалу малих та середніх підприємств для адаптації до кон'юнктурних змін на засадах бенчмаркінгу, як тимчасову функцію, та конвергенції у ринкові процеси, як функції підвищення рівня ефективності діяльності, створення нових конкурентних переваг, зміцнення конкурентних позицій на ринку.

7. Розроблено практичні рекомендації з підвищення ефективності управління малих та середніх підприємств: Концерну «Текстиль–Контакт», ПАТ «Володарка», ПАТ «Україна», АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», їх перетворення на ринково-орієнтовані підприємства на основі комбінованого використання галузевого бенчмаркінгу (для використання кон'юнктурних резервів ринку сировини, матеріалів, фурнітури, стабілізації фінансового стану, оптимізації виробничих процесів, нарощення управлінського потенціалу та впровадження інструментів взаємодії з ринковими інститутами) та міжнародного бенчмаркінгу (для використання кон'юнктурних тимчасових ефектів, економічного зростання, надходження валюти на внутрішні ринки та у вигляді позик і прямих іноземних інвестицій, і, тим самим, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних малих та середніх підприємств на міжнародному ринку).

Результати даного розділу опубліковані у [166, 167, 168, 236, 237, 239] списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

В дисертації наведено результати комплексного дослідження щодо ефективного управління малими та середніми підприємствами України на засадах бенчмаркінгу:

1. Розвинуто понятійно-термінологічний апарат та уточнено зміст ефективного управління малими та середніми підприємствами. Встановлено, що в умовах невизначеності зростає роль використання методів ефективного управління розвитком бізнесу, що сприяє цілеспрямованому досягненню поставлених завдань. Головною метою ефективного управління є забезпечення збалансованого розвитку підприємства на основі формування критерію ефективності, який передбачає оцінювання відповідності доходів і витрат у поточному та перспективному періодах та системи показників управління. Категорію "ефективне управління розвитком підприємства" запропоновано розглядати в еволюційному аспекті основних моделей ефективного управління діяльністю, мультиплікативність яких проявляється у максимізації одночасно використання потенціалу та отримання прибутку (доходів) і мінімізації витрат ресурсів. Обгрунтовано доцільність формування наукового підходу до вдосконалення теорії та практики ефективного управління малим та середнім бізнесом в Україні з використанням сучасного інструментарію, який дав змогу зайняти найкращі конкурентні позиції вітчизняним підприємствам не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринках.

2. Систематизовано та узагальнено сутність процесу ефективного управління малими та середніми підприємствами на засадах бенчмаркінгу. На основі аналізу сучасних технологій ефективного управління діяльністю підприємства встановлено, що основною їх відмінністю є зміни в принципах реагування на активність зовнішнього середовища, управління бізнес-потокami за період, що збільшуються, при цьому зростає трудомісткість упровадження технологій і складність їх адаптації у нестабільних ринкових умовах. В роботі розкрито складові системи діагностики функціонування малих та середніх підприємств в конкурентних умовах. Розглянуто і удосконалено основні компоненти послідовності визначення наявних конкурентних переваг конкретного

підприємства, які базуються на синергетичній структурно-динамічній триєдності інструментарію матричного методу позиціонування на цільових ринках, регресійно–кореляційного аналізу виявлення резервів підвищення ефективності діяльності та бенчмаркінгу здатності підприємства адаптуватись до кон'юнктурних змін.

3. Запропоновано методичний підхід до ефективного управління малими та середніми підприємствами на засадах бенчмаркінгу, який представляє собою нову ділову стратегію підприємства, засновану на співпраці та взаємодії з іншими суб'єктами ринку з метою взаємовигідного партнерського обміну інформацією для вдосконалення окремих бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Запропонований підхід дозволить врахувати: оптимізацію витрат у поточному і перспективному періодах; управління інтелектуальним капіталом підприємства й активами, які до них прирівнюються; проаналізувати якісний розвиток управлінських процесів на підприємстві.

4. Проведено діагностику підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка передбачає виявлення факторів впливу на ефективність діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, на основі моделі діагностики впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування системи управління. Зазначено, що найбільше на ефективність функціонування підприємств малого та середнього бізнесу впливають фактори макросередовища такі, як фінансово-економічні й політичні.

5. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємств малого та середнього бізнесу. Встановлено, що послідовність етапів аудиту, планування, спостереження, аналізу, адаптації та координації і, забезпечує безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності малих та середніх підприємств. Послідовність алгоритмічних етапів базуються на моделі «колесо бенчмаркінгу» та передбачає використання методів динамічного порівняння при проведенні моніторингу основних індикаторів оцінювання що забезпечує безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності діяльності підприємств.

6. Оцінено можливості підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств в результаті використання бенчмаркінгу. Такий підхід базується на зміцненні конкурентних позицій малих та середніх підприємств, за рахунок дуальної системи внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу; Багатокритеріальну систему показників сформовано за наступними критеріальними параметрами: показники мотивації та управління персоналом; показники оцінки та контроль ефективності підприємства, Це дозволить забезпечити безперервність і стійкість процесу підвищення ефективності діяльності підприємства.

7. Запропоновано механізм функціонально–організаційного застосування бенчмаркінгу в управлінні розвитком малого та середнього бізнесу, в основі якого покладено варіативний бенчмаркінг ефективності, який передбачає використання бенчмаркінгу на чотирьох рівнях. На відміну від існуючих, запропонований механізм дозволить здійснити своєчасний моніторинг ринкової кон'юнктури; таргетування ресурсної бази; управління адаптивного типу; оцінку господарського середовища; здійснити моделювання ринкової кон'юнктури та ринкової адаптації; забезпечить інституційну взаємодію.

8. Розроблено методичний підхід та сформовано практичні рекомендації щодо використання інструментального арсеналу бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу. Практичні рекомендації передбачають вибір і використання сучасних методів аналізу ефективності, де кожна з цих складових у дії призводить до поліпшення різних аспектів діяльності підприємства (бзнес-процесів, роботи підрозділів тощо), забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності діяльності підприємства.

9. Оцінено результативність заходів підвищення ефективності управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу. Оцінювання здійснено на основі трикритеріальної оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства за допомогою інструментарію варіативного бенчмаркінгу. Вибір доцільного виду бенчмаркінгу (функціонального, міжнародного, регіонального,

галузевого) здійснюється в залежності від локалізації "вузьких місць" та бізнес-ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Абрамова О. В. Система управління витратами на підприємствах легкої промисловості / О. В. Абрамова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 1. – С. 77–80
- 2 Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Типография «Новости», 2000. – 256 с
- 3 Акулов А. О. Сравнительный подход в системе современного менеджмента / А. О. Акулов // Вестник ВГУ. – 2013. – № 1. – С. 140–147.5.
- 4 Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства / [Є. В. Мних, А. Д. Бутко, О. Ю. Большакова та ін.] ; за ред. Є. В. Мниха. – К. : КНТЕУ, 2005. – 232 с.
- 5 Андибур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андибур // Проблеми науки. – 2006. – №2.– С. 9–15.
- 6 Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В. Г. Андрійчук. – [Вид. 2-ге без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 292 с.
- 7 Андрійчук Р.В. Оцінка ефективності діяльності підприємства: вартісно-орієнтований підхід: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Р.В. Андрійчук. – К., 2010. – 20 с.
- 8 Аптекарь С. С. Інвестиційне середовище легкої промисловості / С. С. Аптекарь, Ю. В. Нефьодова. – Донецьк : Донбас, 2013. – 191 с.
- 9 Асоціація підприємств легкої промисловості «Укрлегпром»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrlegprom.org.ua/>
- 10 Багієв Г. Л. Бенчмаркінг – як функція й інструмент підприємницької діяльності / Г. Л. Багієв, Ю. Н. Соловйова // Міжнародна наукова конференція “Маркетинг і культура підприємництва : Тези доповідей. – Харків : Гал, 2012. – №.1. – С. 256–260.
- 11 Базиліук Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. – К.: НІСД, 2002. – 346 с.
- 12 Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: моногр. / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган–Барановского, 2005. – 171 с.
- 13 Барабась Д. О. Технологія бенчмаркінгу як інструмент формування конкурентних переваг фірми [Текст] / Д. О. Барабась // М–ли VIII міжнар. наук.–практ. конференції «Теорія і практика управління з погляду тисячоліть», 23–26 травня 2001 р. – К., 2001. – С. 23.

- 14 Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М. : Изд-во Социум, ИРИСЭН, 2009. – 336 с.
- 15 Березівський П. С. Економічна ефективність сільськогосподарських підприємств : стан, проблеми, перспективи : монографія / Березівський П. С., Онисько С. М., Садура О. Б. – Л. : 2007. – 167 с.
- 16 Беляєва Н. С. Сумісна оптимізація виробничої програми та витрат на виробництво продукції підприємствами швейної промисловості / Н. С. Беляєва. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – №2 (1). – С. 56–59.
- 17 Бинкин Б.А., Черняк В.И. Эффективность управления: Наука и практика. – М.: Наука, 2001. – 267 с.
- 18 Біловол Р.І. Управління ефективністю. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 61 с.
- 19 Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств / В. М. Білявський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – №862. – С. 10–18.
- 20 Бихова О.М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О.М. Бихова // Економіка розвитку. – 2014. - № 3 (71). – С. 15–18
- 21 Бобылева А. З. Финансовые управленческие технологии : [учебник] / А. З. Бобылева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 492 с., с. 95
- 22 Большой экономический словарь [сост. А.Н. Азрилиян]. – 7-е изд. – М.: Ин-т новой экономики, 2004. – 1376 с.
- 23 Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємств : Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2001. – 32 с.
- 24 Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н.Ю. Брюховецька. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
- 25 Бугров Д. Метрика эффективности // Вестник McKinsey, 2004. – № 3. – С. 12–16.
- 26 Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевск: ДГМИ, 2012. – 216 с.
- 27 Буренко Ю. Проблемы и направления развития конкурентоспособности текстильной промышленности Украины / Ю. Буренко, М. Шарко // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – № 1. – С. 6–10.

- 28 Вакульчик О. Управління критерієм результативності діяльності підприємств корпоративного типу / О. Вакульчик // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 45 – 49.
- 29 Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики: Монографія / З.С. Варналій. – К.: НІСД, 2005. – 498 с.
- 30 Владимиров С. В. Бенчмаркінг на сучасному підприємстві / С. В. Владимиров, Ю. С. Максименко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/.
- 31 Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша. – [3-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
- 32 Внутрішній економічний механізм підприємства. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба та ін.; За ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
- 33 Вознюк Т.К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості: дис. канд. екон. наук з упр. підпр.: 08.00.04. – Х., 2014. – 221 с.
- 34 Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/24.pdf
- 35 Всесвітній банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/>.
- 36 **Высочина М. В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия / М. В. Высочина // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 55, Т.3. – С. 7–10.**
- 37 Гайдуцький П. Розвиток підприємництва в Україні. – К: Знання–Прес. 2003. – 248 с.
- 38 Ганущак–Єфіменко Л. М. Побудова кластерної моделі управління інноваційним розвитком підприємництва в Україні / Л. М. Ганущак–Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10. – С. 106–117.
- 39 Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства / В. О. Гетьманський [електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf
- 40 Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно–орієнтованого підходу : монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Климаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.

- 41 Говорушко Т. А. Мале підприємництво та ефективність його розвитку у харчовій промисловості України: монографія / Т. А. Говорушко. – К. : НУХТ, 2007. – 391 с.
- 42 Гончарук А. Г. Бенмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–257.
- 43 Гончарук А. Г. Бенмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–257.
- 44 Гончарук А. Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: монография. / А. Г. Гончарук. – Одесса: Астропринт, 2008. – 288 с.
- 45 Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия/ А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2012. – 260 с.
- 46 Горицкая Н. Г. Бухгалтерский учет и финансовый анализ / Н. Г. Горицкая. – К.: Бухгалтерия. Налоги. Бизнес, 2001. – 287 с.
- 47 Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 1999. – 112 с.
- 48 Грабовецький, Б.Є. 2010. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання. Вінниця: ВНТУ
- 49 Грицик К.В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку : Дис. канд. наук: 08.00.04 – 2009. Показники прибутковості господарської діяльності й ефективності управління – узагальнені й найбільш важливі показники діяльності, які вживаються на вітчизняних підприємствах
- 50 Грицык Е. В. Обоснование выбора критериев оценки управленческих решений / Е. В. Грицык // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: II–а міжнар. наук.–теор. конф. молодих учених і студентів, 19–20 травн. 2005 р. : тези доп. – Донецьк, 2005. – Т.1. – С. 113–118.
- 51 Грицык Е. В. Управление предприятием с помощью системы сбалансированных показателей / Е. В. Грицык // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2004. – Вип. 197. – Т. 1. – С. 49–53.
- 52 Грищенко І. М. Парадигма сталого розвитку підприємств легкої промисловості / І. М. Грищенко //Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 284–286.
- 53 Грищенко І. М. Ретроспективний аналіз впливу вступу України до СОТ на ринок продукції легкої промисловості / І. М. Грищенко, Ю.В. Гончаров // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 58–70.

- 54 Грузнов И.И. Эффективные организационно–экономические механизмы управления (теория и практика) / Иван Иванович Грузнов. – Одесса: Полиграф, 2009. – 528 с.
- 55 Гур`янов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А. Б. Гур`янов, О. А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011. С. 274 – 277.
- 56 Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И. П. Данилов. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 70 с.
- 57 Данилов, И. П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. П. Данилов, С. Ю. Михайлова, Т. В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С.66–68.
- 58 Дарміць Р.З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р.З Дарміць, Н.О. Вацик [електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_12/153_Dar.pdf
- 59 Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
- 60 Денисенко М.П. Особливості застосування інструментарію бенчмаркінгу на підприємствах малого та середнього бізнесу / М. Р. Denysenko // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2020. - № 1 (143). - С. 52-58. DOI:10.30857/2413-0117.2020.1.5.
- 61 Дергалюк, Б. (2019) «Структурні елементи економіки та їх пропорції», Підприємництво та інновації, (7), С. 52-55. doi: 10.37320/2415-3583/7.8.
- 62 Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 63 Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 57. – 2017. – С. 58–66.
- 64 Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікро підприємництва. Статистичний збірник. / За редакцією М. С. Кузнецової; Відповідальна за випуск О. М. Колпакова. – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – 485 с.
- 65 Долан Дж. Экономикс : англо–русский словарь–справочник ; пер. с англ. /Э. Дж. Долан, Б. И. Доминенко. – М.: Лазурь, 2004. – 544 с.
- 66 Дорофеева А. Все в шоколаде [Текст] / А. Дорофеева // Контракты. – 2007. – № 21. – С. 44–45.
- 67 Дронов, С.В. 2003. Многомерный статистический анализ. Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета.

- 68 Дудко П. М. Формування інтеграційної сили бренда на засадах компонентної структуризації. / П. М. Дудко, О. М. Ніфатова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2017. – № 5 (115). – С. 48–55.
- 69 Економіка підприємства. / За ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
- 70 Економічний аналіз : [підручник] / Є. В. Мних. – [3-е вид.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с., с. 194–195
- 71 Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / Степан Васильович Мочерний (ред.) – Л. : Світ, 2005. Т. 1 : А – Н. – Л. : Світ, 2005 — 616 с.
- 72 Євсєєва Г. В. Формування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (легка промисловість)" / Євсєєва Галина Володимирівна – Київ, 2007. – 24 с.
- 73 Єрмоєнко–Григоренко О. А. Організаційно–економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва" / О. А. Єрмоєнко–Григоренко. – Донецьк, 2000. – 24 с.
- 74 Жадан А. Застосування збалансованої системи показників у процесі управління якістю [Електронний ресурс] / А.А. Жадан, А.С. Калмикова. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2010_151/g%20\(6\).htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2010_151/g%20(6).htm)
- 75 Жалдак, Г., Дунська, А. (2019) Транскордонне співробітництво: сутність та перспективи розвитку, Підприємництво та інновації, (7), с. 56-64. doi: 10.37320/2415-3583/7.9.
- 76 Жигалкевич Ж.М. (2019) Зв'язки в квазіінтеграційних структурах на основі машинобудівних підприємств, Підприємництво та інновації, (8), с. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.15>.
- 77 Жигалкевич, Ж. (2019) Зв'язки в квазіінтеграційних структурах на основі машинобудівних підприємств, Підприємництво та інновації, (8), с. 93-98. doi: 10.37320/2415-3583/8.15.
- 78 Жигалов В.Т. Проблемы теории и анализа эффективности торговли. – К.: Вища шк., 1984. – 139 с.
- 79 Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища шк., 1994. – 223 с.
- 80 Жулай Г. С. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю діяльності промислових підприємств. // Журнал “Економіка. Фінанси. Право”, № 2/1. – 2016. – С. 52–55.

- 81 Жулай Г. С. Основні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств легкої промисловості.// Журнал “Інвестиції: практика та досвід”. – № 20. – 2015. – С. 102–106.
- 82 Завадський Й.С. Менеджмент. К.: УФІМБ, 1997. – Т. 1. 543 с.
- 83 Завгородній, Р., Шмиголь, Н. (2019) Сучасний стан та проблеми розвитку нафтогазового сектору України, Підприємництво та інновації, (9), с. 24-30. doi: 10.37320/2415-3583/9.3.
- 84 Загорудько, В., Іванова, М., Ткаченко, А. (2019) Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства, Підприємництво та інновації, (10), с. 52-56. doi: 10.37320/2415-3583/10.7.
- 85 Загребельна, І., Волкова, Н. і Олійник, Є. (2019) Роль фермерських господарств в аграрному виробництві Полтавської області, Підприємництво та інновації, (10), с. 46-51. doi: 10.37320/2415-3583/10.6.
- 86 Заінчковська, М., Корогодова, О. (2019) Вплив транснаціональних компаній на розвиток емерджентних економік (на прикладі республіки Кореї), Підприємництво та інновації, (8), с. 34-39. doi: 10.37320/2415-3583/8.5.
- 87 Зайченко, В. (2019) Напрями удосконалення державної політики зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки України, Підприємництво та інновації, (7), с. 33-38. doi: 10.37320/2415-3583/7.5.
- 88 Занора, В.О., 2011. Експертний метод аналізу ризиків промислового підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва, 2, с.95-101.
- 89 Зборовська, О.М. та Галан, О.Є., 2014. Функціонально-вартісний аналіз трудового потенціалу підприємства. Проблеми економіки, 1, с.199-203.
- 90 Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов: введение в теорию организации и управления / Я. Зеленевский. – М.: Прогресс, 1991. – 310 с.
- 91 Зомбарт В. Строй хозяйственной жизни - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2016
- 92 Зубарєв, Д. Величко, В., Грицьков, Є. (2019) «Соціальна корпоративна відповідальність у системі взаємодії зі стейкхолдерами будівельних підприємств», Підприємництво та інновації, (9), с. 70-76. doi: 10.37320/2415-3583/9.11.
- 93 Інговатова В. О. Організаційно–економічний механізм забезпечення ефективної діяльності підприємств житлово–комунального комплексу: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва"/ В. О. Інговатова. – Маріуполь, 2007. – 18 с.
- 94 Інформаційно–аналітичні матеріали Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром–15» (Матеріали до засідання «Укрлегпрому» 11 червня 2015 року ПАТ «Швейна фабрика «ВОРОНІН»), м. Київ.

- 95 Казанцев А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и текстах: учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. М. Подлесных, Л. С. Серова. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 367 с.
- 96 Калмикова, І.Ю. та Скрипник Н.Є., 2006. Особливості формування системи діагностики підприємства. Вісник Львівської державної фінансової академії: збірник наукових статей. Економічні науки, 10, с.165-172.
- 97 Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.
- 98 Карпова Е. И. Анализ зарубежного опыта поддержки малого бизнеса / Е. И Карпова, Л. И. Чубарева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbuu.gov.ua/>.
- 99 Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес–процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс–Клуб, 2004. – 416 с.
- 100 Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно–економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 33–40.
- 101 Кендюхов О. В. Організаційно–економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами"/ О. В. Кендюхов. – Донецьк, 2007. – 31с.
- 102 Кіндерманн Г. Мотивування працівників промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва"/ Г. Кіндерманн. – Л., 2004. – 23 с.
- 103 Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
- 104 Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно–орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З.О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] ; Відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 348–357.
- 105 Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между обновленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; пер. с англ. П. Тимофеева. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
- 106 Колесниченко А. Ю. Моделювання узагальнюючих показників соціально–економічної ефективності функціонування підприємства / А. Ю. Колесниченко [електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/15_2.156_Kolesnychenko_15_2.pdf

- 107 Колісник М. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М. К. Колісник, Г. В. Рубаха // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 225–230.
- 108 Командровська В. Є. Бізнес–процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf.
- 109 Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ДсКА, 1998. – 304 с.
- 110 Корнєв, М.М., 2014. Теоретичне обґрунтування методів дослідження конвергенції економічних систем. Менеджер, 2 (68), с.49-55.
- 111 Косінський Р. А. Організаційно–економічний механізм управління капіталом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. / 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва"/ Р. А. Косінський. – Х., 2005. – 20 с.
- 112 Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975. – 271 с.
- 113 Костюк, А.В., 2014. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки», 2, с.85-89.
- 114 Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
- 115 Курганов В. М. Современный менеджмент. Теория и практика управления / В. М. Курганов. – М.: Книжный мир, 2004. – 182 с.
- 116 Курінной Е. Пошук критерію ефективності виробництва в умовах корпоративних відносин / Е. Курінной, О. Вакульчик // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2002. – № 12. – С. 45–49.
- 117 Куценко, Т.М., 2016. Значення і особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості, 55, с.97-102.
- 118 Куценко А. В. Організаційно–економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
- 119 Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес–процессов: [пер. с англ.] / С. Роберт Кэмп. – Днепропетровск: Баланс–Клуб, 2004. – 416 с.
- 120 Лисецький, Ю.М., 2014. Дослідження підприємств за допомогою системного підходу. Математичне моделювання в економіці, 1, с.159-166.
- 121 Левицька І. В., Постова В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. – Вісник ЖДТУ. 2016. № 4 (78) – С. 158–169.

- 122 Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку: експертно–аналітична доповідь / [І. М. Грищенко, Т. Л. Ізовіт, А. В. Курганський та ін.]. – К. : КНУТД, 2015. – 80 с.
- 123 Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л.О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10 (88). – С. 207–216.
- 124 Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2003. 983 с.
- 125 Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. Балабановой Л. В. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
- 126 Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління //Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24–32.
- 127 Маркс К. Капитал. — М.: ИПЛ, Т.3, Ч.2., 1978
- 128 Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – 594 с.
- 129 Медведев В. А. Политическая экономия / [В. А. Медведев, Л. И. Абалкин, О. И. Ожерельев и др.]. – М.: Политиздат, 1990. – 735 с.
- 130 Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: [монографія] / О. Г. Мендрул. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.
- 131 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Издательство: Вильямс, 2008. – 678 с.
- 132 Методика (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений / Гос. ком. Совета Министров СССР по науке и технике [и др.] – М.: Экономика, 1978. – 46 с.
- 133 Методика аналізу фінансово–господарської діяльності підприємств державного сектору економіки : Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. №170. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
- 134 Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: аналіт. доп. / Д.С. Покришка, Я.А. Жаліло, Д.В. Ляпін, Я.В. Белінська [та ін.]. – К. : НІСД, 2010. – 72 с.
- 135 Михайлов В. Фінансовий стан підприємств: [аналіз деяких методичних питань] / В. Михайлов, Ю. Прилипко, В. Бірюченко // Ринок цінних паперів України. – 2004. – № 5–6. – С. 31–37.
- 136 Михалицька Н. Я. Застосування показника доданої економічної вартості як критерію приросту ринкової вартості підприємств / Н. Я. Михалицька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19. – С. 204–210.

- 137 Монкретьен Антуан де // *Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т. / Сопред. редкол. Г. Г. Фетисов, А. Г. Худокормов. Т. 1. От зари цивилизации до капитализма / Отв. ред. Г. Г. Фетисов. — М., 2004. С. 161.*
- 138 Мягих І.М. Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг у забезпеченні конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу / І. М. Міахкык // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2020. - № 1 (143). - С. 22-30. DOI:10.30857/2413-0117.2020.1.2.*
- 139 Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. - М.: Дело, 2003. - 360 с.
- 140 Ніфатова О.М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу. / О.М. Ніфатова // *Проблеми економіки. – 2017. - № 2. – С. 217-222.*
- 141 Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннирли; пер. с англ. А. С. Шагоян. – Днепропетровск: Баланс–Клуб, 2003. – 400 с.
- 142 Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
- 143 Нововведения во внутришкольном управлении: Научно–практическое пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и территориальных образовательных систем / А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов и др. – М., 1998. – 36 с.
- 144 Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей / Д. П. Нортон, Р. Каплан; пер. с англ. под ред. Н. Н. Барышникова. – М.: Олимп–Бизнес, 2003. – 320 с.
- 145 Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с.
- 146 Ольве Н.–Г. Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по применению ССП / Н.–Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер ; пер. с англ. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. – М.: Вильямса, 2004. – 304 с.
- 147 Островская, В. Н. Концептуальная модель процесса конкурентно–интеграционного бенчмаркинга / В. Н. Островская // *Интеграл. – 2009. – №3(47).*
- 148 Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 149 Павленко И. Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И. Г. Павленко // *Экономика и управление. – 2006. – №1. – С. 35–38.*

- 150 Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов – М.: Инфра–М, 2012. – 255 с.
- 151 Перепелкина Л. А. Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Перепелкина Любовь Алексеевна. – М., 2006. – 157 с.
- 152 Пузирьова П.В. Бенчмаркінг як елемент управління ефективним розвитком бізнесу / Р. Puzyrova // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2020. - № 1 (143). - С. 69-78. DOI:10.30857/2413-0117.2020.1.7.
- 153 Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2015–2016 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-0>.
- 154 Попов, О.О., Яцишин, А.В. та Артемчук, В.О., 2016. Можливості використання експертних методів та систем для вирішення задач екологічної безпеки в зонах впливу АЕС. Збірник наукових праць Інституту геохімії навколишнього середовища, 25, с.5-16.
- 155 Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою [Електронний ресурс] / Семон Й., Шевченко В. Л., Побєдов І. В. та ін. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znrcvds/2009_1/1.pdf.
- 156 Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. экон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва"/ І. С. Процик. – Л., 2007. – 25 с.
- 157 Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю / Л. Прус // Схід. – 2005. – № 4 (70). – С. 33–37.
- 158 Прядко В.В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління. / В.В. Прядко. – К. : Наукова думка, 2003. – 282 с.
- 159 Радаев В. В. Рынок как объект социологического исследования / В. В. Радаев // Социс. – 2001. – № 10. – С. 28–37.
- 160 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА–М,1996. – 479 с.
- 161 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 479 с.
- 162 Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : РИА Стандарты и качество, 2008. – 244 с.

- 163 Рікардо Давид // Митна енциклопедія : у 2 т. / І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. — Хм. : ПП Мельник А. А., 2013. — Т. 2 : М — Я. — С. 332. — 536 с. — ISBN 978-617-7094-10-3
- 164 Рогоза М. Є. Організаційно–економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств: дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01 / Рогоза Микола Єгорович. – Полтава, 2005. – 470 с
- 165 Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення / Н.В. Савенко // Інноваційна економіка. – 2009. – № 2. – С. 153–162.
- 166 Савчук Н. П. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малих підприємств. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». 6(141)2019:62–72. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.5.6>
- 167 Савчук Н. П. Обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». 1(143)2020:62–72. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.5.6>
- 168 Савчук Н. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». 5(127)2018:62–72. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.5.6>
- 169 Савицкая Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия : методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – Минск : Новое издание, 2004. – 159 с.
- 170 Салига К. С. Ефективність господарської діяльності підприємств / К. С. Салига. – Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2005. – 180 с.
- 171 Сахарчук Е.И. Организационный механизм управления качеством подготовки специалистов в педвузе / Е.И. Сахарчук // Университетское управление. – 2004. – №3.–С. 63–67.
- 172 Симонов І. Модель управління великою компанією: уроки корпорації Хегох в СНД / І. Симонов, Я. Белеславська // Економічні стратегії. – 2000. – № 6. – С. 95–101.
- 173 Ситник Л.С. Організаційно–економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
- 174 Сичевський М. П. Організаційно–економічний механізм розвитку харчової промисловості України (теорія, методологія, практика): автореф. дис. на здобуття наук, ступеня доктора екон. наук: спец. 08.07.01 "Економіка промисловості" / М. П. Сичевський. – К., 2005. – 34 с.
- 175 Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – Кн. I – С. 148. – III. – М., 1993.

- 176 Современный словарь иностранных слов. – СПб.: Дуэт, 1994. – 752 с.
- 177 Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4 (54). – С. 12–18.
- 178 Сурмин Ю. П. Основные направления трангрессивного реформирования социальной политики. // Материалы афанасьевских чтений. Издательство: Бондалетов Валерий Викторович. Т. 1. №13. 2015. С. 59–70.
- 179 Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
- 180 Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
- 181 Техніко–економічний аналіз: [навч. посіб.] / Н. С. Поповенко, Є. А. Бельтюков, Н. В. Акіменко, О. В. Лапін; за ред. Н. С. Поповенко, Є. А. Бельтюкова. – Одеса: ОНПУ, 2005 – 135 с.
- 182 Технологічна модернізація промисловості України / [Л. І. Федулова, І. А. Шовкун, С. В. Захарін та ін.]; за ред. д-ра екон. наук Л. І. Федулової. – К.: Ін-т екон. та прогноз., 2008. – 472 с.
- 183 Тимошенко Л. М. Інвестиції та інвестування в соціалізації економіки України: теорія, методологія, перспективи : монографія / Л. М. Тимошенко, Н. М. Деєва. – Дніпропетровськ : Пороги, 2009. – 509 с.
- 184 Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятия: [монография] / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догайдайло. – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 144 с.
- 185 Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом / В. В. Уваров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 35–42.
- 186 Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.
- 187 Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / К. Уолш; пер. с англ. О. В. Чумаченко. – [4-е изд.]. – К. : Companion Group, 2006. – 400 с.
- 188 Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. – 351 с.
- 189 Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Х. Ниссенен; под ред. Н. А. Лейманна; [пер. с фин. Г. А. Боровков, А. В. Вийк и др.]. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.
- 190 Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организации в условия кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Монография. – М. : Издат.–книготорг. центр "Маркетинг", 2002. – 886 с.

- 191 Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
- 192 Феррис К. Оценка стоимости компании: как избежать ошибок при приобретении / К. Феррис, Б. Пешеро; пер. с англ. А. А. Липатова. – М.: Вильямс, 2003. – 256 с.
- 193 Фінансово–економічний словник. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово–економічний словник. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
- 194 Фоллет М. П. Динамическая администрация. М.: Кнорус, 1998. С.62–64.
- 195 Хазов О. Ю. Комплексная оценка экономической эффективности деятельности предприятий с позиций заинтересованных групп: автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» / О. Ю. Хазов – Волгоград, 2006. – 24 с.
- 196 Хміль Ф. І. Організаційно–кооперативна робота. – К.: Укооппостачмаш, 1996. – 58 с.
- 197 Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К. :Академвидав, 2005. – 608 с.
- 198 Цехла С.Ю. Принципы построения системы показателей оценки эффективности производства / С.Ю. Цехла // Культура народов Причерноморья. – 2000. – №12. – С. 77–79.
- 199 Черников А. На пути к «шустрым» предприятиям / А. Черников // Компьютерное обозрение. – 2003. – № 1–2. – С. 31–34
- 200 Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб.: Ин–т страхования, 2000. – 170 с.
- 201 Четверикова А.Г. Управління прибутком підприємства / А.Г. Четверикова / Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ : Серія : Економічні науки. – 2012. – № 2. – С. 167–174.
- 202 Чехович Г. Т. Формування організаційно–економічного механізму управління ефективністю функціонування підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Чехович Геннадій Тимофійович; Міжнар. ун–т бізнесу і права. – Херсон, 2010. – 230 с.
- 203 Швиданенко Г. О. Управління капіталом підприємства. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук. – Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун–т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2007. – 440 с.
- 204 Шевчук І.Б. Сучасний стан забезпеченості підприємств України інформаційно–комунікаційними технологіями: регіональний зріз. / І.Б. Шевчук // Scientific and educational periodical journal "THE GENESIS OF GENIUS". – Geneve, Switzerland, December 2015. – #5. – Volume 2. – pp. 78–82.

- 205 Шеремет А. Д. Теория экономического анализа (3–е изд. доп). ИНФРА–М Москва, 2011. – 352 с.
- 206 Шепеленко О. В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики / О. В. Шепеленко - Донецк, 2007. – 360 с.
- 207 Шишмарьова Л. О. Ефективність економічної діяльності промислового підприємства : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. держ. екон. ун–т. – Харків, 2000. – 19 с.
- 208 Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: «Эксмо», 2007. – 575 с.
- 209 Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 320 с.
- 210 Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством: Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006 – 162 с.
- 211 Щербак В. Г. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу в умовах структурно-інноваційних перетворень. / Валерія Геннадіївна Щербак - Дис. д-ра. екон. наук, 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика – Харківській національний університет, Харків, 2009. – 493 с.
- 212 Щербак В. Г. Ресурсозбереження як пріоритетний напрямок розвитку підприємницького потенціалу аграрної сфери / В. Г. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 174–184.
- 213 Эксперт: 70% одежды и обуви в Украине – контрабанда [Електронний ресурс]. – Доступный: <http://dengi.ua/news/86694_Ekspert_70_odezhdy_i_obuvi_v_Ukraine_kontrabanda_.html>
- 214 Яковлева Н.Г. Організаційно–економічний механізм управління інноваційним потенціалом відкритих акціонерних товариств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва"/ Н.Г. Яковлева. – К., 2006. – 20 с.
- 215 Яроцький О. В. Можливості процесного підходу в управлінні ефективністю функціонування виробничого підприємства / О. В. Яроцький, В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – 124 с.
- 216 Alstete J. W. Benchmarking in Higher Education / J. W. Alstete // ASHE–ERIC Higher Education Report № 5. – Washington: The George Washington University; Graduate School of Education and Human Development, 2003. – N 7
- 217 Armin T. TQM–Modelle und Self–Assessment als Basis fur internes und extemes / Topfer Armin // Benchmarking Materialien der Konferenz «Benchmarking 98», 1998. – 45 p.

- 218 Bahancov, N.A. & Erohina, E.V.. (2019). Benchmarking as a tool to increase competitiveness. SCIENTIFIC DEVELOPMENT TRENDS AND EDUCATION. 10.18411/lj-12-2019-66.
- 219 Bhutta K.S. Benchmarking – best practices: an integrated approach / K.S. Bhutta, F. Huq // Benchmarking: An International J. – 1999. – Vol. 6, № 3. – P. 254–268.
- 220 Binder M. Achieving internal process benchmarking: guidance from BASF / M. Binder, B. Clegg, W. Egel–Hess // Benchmarking: An International J. – 2006. – Vol. 13, №6. – P. 662–687.
- 221 Crom S. Benchmarking zue Optimierung der Produkteentwicklung bei einem Betrieb der Unterhaltungselektronic / S. Crom. – Universitat Bremen, 28359, Bremen, 1996. – 112 s.
- 222 Drucker P.F. Post-Capitalist Society. N.Y.: Harper-Collins Publ., 1995
- 223 Ganushchak–Yefimenko L., Shcherbak V., Nifatova O. Managing a project of competitive–integrative benchmarking of higher educational institutions. // Eastern–European journal of enterprise technologies. – 2017. – 3/3 (87). – P.38–47.
- 224 Global Entrepreneurship Monitor (GEM). URL: <http://www.smefinanceforum.org/post/global-entrepreneurship-monitor>
- 225 Godin, K., Clemens, J., & Veldhuis, N. (2008, June). Measuring Entrepreneurship. Conceptual Frameworks and Empirical Indicators. Studies in entrepreneurship and markets, 7. Retrieved from: URL: <http://www.fraseramerica.org/researchandpublications/publications/5753.aspx>.
- 226 Hyland P. Learning to compete: the value of internal benchmarking, / P. Hyland, R. Beckett // Benchmarking: An International J. – 2002. – Vol. 9, № 3. – P. 293–304.
- 227 Jevons W. S. Richard Cantillon and the Nationality of Political Economy // Contemporary Review. Oxford, United Kingdom: The Contemporary Review Company Limited, 1981. P. 333– 360
- 228 Kirzner, I. M. (1997, March). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. Journal of Economic Literature, XXXV, 60–85.
- 229 Mann R. Best practices in food and drinks industry / R. Mann // Benchmarking for Quality Management and Technology. – 1998. – Vol. 5, № 3. – P. 184–199.
- 230 Matthews Robin Economic Growth and Resources: Proceedings of the Fifth World Congress of the International Economic Association Held in Tokyo, Japan, 1997. – 337 p.
- 231 Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. – L., 1949. – 321 p.
- 232 Measures that matter [Электронный ресурс] // Доклад компании KPMG. – 1998. – Режим доступа : <http://www.kpmg.com/global/en/Pages/default.aspx>

- 233 Mooni D. If I were a Top–Manager and Met Benchmarking – What Should I Do? / D. Mooni // Materials of the Management Conference 1998 in Traille, France, 1998. – P. 43.
- 234 Oxford Dictionary of Economics / [ed. J. Black, N. Hashimzade, G. Myles]. – Oxford: Oxford University Press, 2012. – 480 p.
- 235 Southard P.B. A model for internal benchmarking: when and how? / P.B. Southard, D.H. Parente // Benchmarking: An International J. – 2007. – Vol. 14, № 2. – P. 161 – 171.
- 236 Savchuk N. Assessment of cluster textile entrepreneurship efficiency (Оцінка ефективності кластерного текстильного підприємництва). *Management*. Issue 1 (29), 2019. – С.62–76. DOI: 10.30857/2415-3206.2019.1.5
- 237 Savchuk N. Forming and realization of territorial entrepreneurial potential in the conditions of the macroeconomic environment deterioration (Формування та реалізація територіального підприємницького потенціалу в умовах погіршення макроекономічної кон'юнктури). *Management*. Issue 2 (28), 2018. – С.19–32. DOI: 10.30857/2415-3206.2018.2.2
- 238 Shcherbak V., Savchuk N. Formation of adaptive infrastructure of small and medium-sized enterprises support for vulnerable social groups (Формування адаптивної інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва соціально-вразливих верств населення). *Management*. Issue 1 (27), 2018. – С.18–31. DOI: 10.30857/2415-3206.2018.1.2
- 239 Shcherbak V.; Ganushchak-Yefimenko L.; Nifatova O.; Dudko P.; Savchuk N.; Solonenchuk I. Application of international energy efficiency standards for energy auditing in a University buildings. (2019). *Global Journal of Environmental Science and Management*. Volume 5, Issue 4, Autumn 2019, Pages 501-514. <http://dx.doi.org/10.22034/GJESM.2019.04.09>
- 240 The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done (2004). Русскоязычное издание: Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 416.
- 241 Tintelnot K. Benchmarking in technischen Betrieben / K. Tintelnot. – DD, 2003. – 211s.
- 242 Trimble, D. Benchmarking – Uncovering Best Practices and Learning from Others [Електронний ресурс] /D. Trimble// URL: <http://www.prosci.com/benchmarking.htm>
- 243 White Paper. The Challenges and Ways Forward into the 21s Century. [Електронний ресурс] – Brussels, 6/1993. – 151 p. – Режим доступу:

http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth_wp_com_93_700_parts_a_b.pdf

244 Wildebrandt H. O. Benchmarking für Umsetzung / H. O. Wildebrandt. – Schweiz: Universität Sankt Gallen, 2002. – 543 s.
245.

245 Oleh Kolodiziev,. Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine / Lyudmila Ganushchak-Efimenko, Valeriia Shcherbak, Olena Nifatova, Rafał Rębilas // Innovative Marketing, Volume 13, 2019, Issue 2. – P. 14 – 29. (Scopus) DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.15\(2\).2019.02](http://dx.doi.org/10.21511/im.15(2).2019.02)

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

	Показник	Одиниця вимірювання	Рік					Темпи зростання, %			
			2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2014	2017/ 2014	2018/ 2014	2019/ 2014
1	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн.	8691	9867	10258	12568	13754	113,53	118,03	144,61	158,26
2	Обсяг виробництва	тис. грн.	8696	9906	10263	12583	13811	113,91	118,02	144,70	158,82
3	Собівартість реалізації	тис. грн.	7355	8741	9864	11871	12909	118,84	134,11	161,40	175,51
4	Основні засоби	тис. грн.	29635	29864	29637	29867	29872	100,77	100,01	100,78	100,80
5	Оборотні активи	тис. грн.	123	175	98	83	82	142,28	79,67	67,48	66,67
6	Чисельність персоналу	осіб	31	36	34	30	30	116,13	109,68	96,77	96,77
7	Частка на ринку	%	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	100,00	100,00	100,00	100,00
8	Прибуток від реалізації / збиток	тис. грн.	1336	1126	394	697	845	84,28	29,49	52,17	63,25
9	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	-256	-425	-124	4	46	166,02	48,44	-	-
10	Рентабельність реалізації	%	18,16	12,88	3,99	5,87	6,55	70,92	21,99	32,32	36,04

Таблиця А.2

Техніко-економічні показники господарської діяльності «Володарка»

	Показник	Одиниця вимірювання	Рік					Темпи зростання, %			
			2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2014	2017/ 2014	2018/ 2014	2019/ 2014
1	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн.	51580	46723	45942	67052	67685	90,58	89,07	130,00	131,22
2	Обсяг виробництва	тис. грн.	53648	50128	46983	68923	68992	93,44	87,58	128,47	128,60
3	Собівартість реалізації	тис. грн.	40220	38612	40116	51835	50843	96,00	99,74	128,88	126,41
4	Основні засоби	тис. грн.	11653	10762	9598	7904	7856	92,35	82,37	67,83	67,42
5	Оборотні активи	тис. грн.	18429	16860	10414	13202	14552	91,49	56,51	71,64	78,96
6	Чисельність персоналу	осіб	89	104	96	98	102	116,85	107,87	110,11	114,61
7	Частка на ринку	%	1,35	1,37	1,28	1,16	1,18	101,48	94,81	85,93	87,41
8	Прибуток від реалізації / збиток	тис. грн.	11360	8111	5826	15217	16842	71,40	51,29	133,95	148,26
9	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	225	-1177	-1326	4080	4256	-	-	813,33	891,56
10	Рентабельність реалізації	%	28,24	21,01	14,52	29,36	33,13	74,37	51,42	103,94	117,28

Техніко-економічні показники господарської діяльності «Україна»

	Показник	Одиниця вимірювання	Рік					Темпи зростання, %			
			2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2014	2017/ 2014	2018/ 2014	2019/ 2014
1	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн.	82411	95654	81613	90462	92154	116,07	99,03	109,77	111,82
2	Обсяг виробництва	тис. грн.	86953	102356	85693	96802	68992	117,71	98,55	111,33	79,34
3	Собівартість реалізації	тис. грн.	65885	73727	59956	70119	72455	111,90	91,00	106,43	109,97
4	Основні засоби	тис. грн.	22895	23713	23540	27880	27899	103,57	102,82	121,77	121,86
5	Оборотні активи	тис. грн.	87166	102731	85524	81983	82456	117,86	98,12	94,05	94,60
6	Чисельність персоналу	осіб	236	216	223	221	220	91,53	94,49	93,64	93,22
7	Частка на ринку	%	6,5	7,3	6,8	6,6	6,6	112,31	104,62	101,54	101,54
8	Прибуток від реалізації / збиток	тис. грн.	16526	21927	21657	20343	20459	132,68	131,05	123,10	123,80
9	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	-568	461	457	-1067	423	-	-	187,85	-
10	Рентабельність реалізації	%	25,08	29,74	36,12	29,01	28,54	118,57	144,01	115,66	113,77

Техніко-економічні показники господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»

	Показник	Одиниця вимірювання	Рік					Темпи зростання, %			
			2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2014	2017/ 2014	2018/ 2014	2019/ 2014
1	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн.	13582	12199	11971	18359	18455	89,82	88,14	135,17	135,88
2	Обсяг виробництва	тис. грн.	13652	12259	12035	18410	18506	89,80	88,16	134,85	135,56
3	Собівартість реалізації	тис. грн.	11102	10328	10282	12549	12753	93,03	92,61	113,03	114,87
4	Основні засоби	тис. грн.	2978	3014	2830	2888	2905	101,23	95,03	96,99	97,57
5	Оборотні активи	тис. грн.	4216	4015	2634	4456	4695	95,23	62,48	105,71	111,37
6	Чисельність персоналу	осіб	104	92	90	91	93	88,46	86,54	87,50	89,42
7	Частка на ринку	%	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	100,00	100,00	100,00	100,00
8	Прибуток від реалізації / збиток	тис. грн.	2480	1871	1689	5810	5863	75,44	68,10	234,27	236,41
9	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	-405	-472	-361	2676	1956	116,54	89,14	-	-
10	Рентабельність реалізації	%	22,34	18,12	16,43	46,30	46,56	81,10	73,54	207,26	208,44

Додаток Б

Оцінка цінових чинників забезпечення ефективності роботи на цільових ринках

Таблиця Б.1

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2008	9747	105,7	104,3	106,1	100,8	101
2003	11718	111,1	104	106,5	105,2	100,6
2009	17878	124,1	105,6	107,2	109	101
2010	4303	109,5	106	106	113,5	101,9
2011	6529	114,1	103,8	103,7	109,1	102,3
2012	5946	123,3	106,5	106,8	112,8	102
2013	4194	123	111,1	113	125,2	102,8

Таблиця Б.2

Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	-0,03516	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	-0,3274	0,672799	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	-0,24085	0,694274	0,954575	1		
Індекс споживчих цін, %	-0,47232	0,305751	0,28173	0,171947	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,32497	0,538247	0,921295	0,794965	0,342901	1

Таблиця Б.3 Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності
«Текстиль–Контакт» в 2014–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2014	8691	114,2	113,2	113,9	108	101,6
2015	9867	100,3	103,6	103,5	100,6	98,9
2016	10258	101,7	126,5	106,1	99,7	97
2017	12568	131,8	132,6	126,1	112,1	102
2018	13754	132,5	132,9	127,6	111,6	101,5

Таблиця Б.4 Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності
«Текстиль–Контакт» в 2014–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	-0,13359	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	0,580828	0,260806	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	0,189162	0,708639	0,65149	1		
Індекс споживчих цін, %	-0,68477	0,71798	-0,07805	0,478518	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,5918	0,490844	-0,1034	0,525572	0,681099	1

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності
«Володарка» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2008	23849	111,1	104	106,5	105,2	100,6
2009	28381	124,1	105,6	107,2	109	101
2010	30707	109,5	106	106	113,5	101,9
2011	31804	114,1	103,8	103,7	109,1	102,3
2012	34942	123,3	106,5	106,8	112,8	102
2013	40542	123	111,1	113	125,2	102,8

Таблиця Б.6

Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності «Володарка» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	0,143496	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	-0,28924	0,672799	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	-0,22873	0,694274	0,954575	1		
Індекс споживчих цін, %	0,082269	0,305751	0,28173	0,171947	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,52999	0,538247	0,921295	0,794965	0,342901	1

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності
«Володарка» в 2014–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2014	51580	114,2	113,2	113,9	108	101,6
2015	46723	100,3	103,6	103,5	100,6	98,9
2016	45942	101,7	126,5	106,1	99,7	97
2017	67052	131,8	132,6	126,1	112,1	102
2018	67685	132,5	132,9	127,6	111,6	101,5

Таблиця Б.8 Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності
«Володарка» в 2014–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	0,269206	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	0,727553	0,260806	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	0,745883	0,708639	0,65149	1		
Індекс споживчих цін, %	-0,16156	0,71798	-0,07805	0,478518	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,02654	0,490844	-0,1034	0,525572	0,681099	1

Таблиця Б.9

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності «Україна» в 2008-2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2008	25674	111,1	104	106,5	105,2	100,6
2009	30787	124,1	105,6	107,2	109	101
2010	43474	109,5	106	106	113,5	101,9
2011	54469	114,1	103,8	103,7	109,1	102,3
2012	58322	123,3	106,5	106,8	112,8	102
2013	74119	123	111,1	113	125,2	102,8

Таблиця Б.10 Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності «Україна» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	0,132086	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	-0,18871	0,672799	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	-0,14874	0,694274	0,954575	1		
Індекс споживчих цін, %	0,20909	0,305751	0,28173	0,171947	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,40271	0,538247	0,921295	0,794965	0,342901	1

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності
«Україна» в 2014–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2014	82411	114,2	113,2	113,9	108	101,6
2015	95654	100,3	103,6	103,5	100,6	98,9
2016	81613	101,7	126,5	106,1	99,7	97
2017	90462	131,8	132,6	126,1	112,1	102
2018	92154	132,5	132,9	127,6	111,6	101,5

Таблиця Б.12

Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності
«Україна» в 2014–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	-0,35494	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	0,281217	0,260806	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	0,190732	0,708639	0,65149	1		
Індекс споживчих цін, %	-0,47011	0,71798	-0,07805	0,478518	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,23556	0,490844	-0,1034	0,525572	0,681099	1

Таблиця Б.13

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2008	5879	111,1	104	106,5	105,2	100,6
2009	6275	124,1	105,6	107,2	109	101
2010	6892	109,5	106	106	113,5	101,9
2011	7082	114,1	103,8	103,7	109,1	102,3
2012	7431	123,3	106,5	106,8	112,8	102
2013	8668	123	111,1	113	125,2	102,8

Таблиця Б.14

Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	0,015621	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	-0,36074	0,672799	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	-0,28247	0,694274	0,954575	1		
Індекс споживчих цін, %	0,08147	0,305751	0,28173	0,171947	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	-0,60019	0,538247	0,921295	0,794965	0,342901	1

Вихідні дані аналізу цінових чинників господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2014–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
2014	13582	114,2	113,2	113,9	108	101,6
2015	12199	100,3	103,6	103,5	100,6	98,9
2016	11971	101,7	126,5	106,1	99,7	97
2017	18359	131,8	132,6	126,1	112,1	102
2018	18455	132,5	132,9	127,6	111,6	101,5

Таблиця Б.16

Вплив цінових чинників на результати господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2014–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Індекс цін виробників промислової продукції, %	Індекс цін виробників легкої промисловості, %	Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	Індекс споживчих цін, %	Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1					
Індекс цін виробників промислової продукції, %	0,167697	1				
Індекс цін виробників легкої промисловості, %	0,663716	0,260806	1			
Індекс цін виробників текстильної промисловості та пошиття одягу, %	0,653402	0,708639	0,65149	1		
Індекс споживчих цін, %	-0,28023	0,71798	-0,07805	0,478518	1	
Індекс споживчих цін на одяг та взуття, %	0,032267	0,490844	-0,1034	0,525572	0,681099	1

Оцінка чинників забезпечення ефективності роботи на цільових ринках

Таблиця В.1 Вихідні дані аналізу валютних чинників господарської діяльності «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2008	11718
2009	17878
2010	4303
2011	6529
2012	5946
2013	4194

Таблиця В.2 Вихідні дані аналізу чинників господарської діяльності «Текстиль–Контакт» в 2015–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2015	8691
2016	9867
2017	10258
2018	12568
2019	13754

Таблиця В.3

Вихідні дані аналізу чинників господарської діяльності
«Володарка» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2008	23849
2009	28381
2010	30707
2011	31804
2012	34942
2013	40542

Таблиця В.4

Вихідні дані аналізу чинників господарської діяльності
«Володарка» в 2015–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2015	51580
2016	46723
2017	45942
2018	67052
2019	67685

Таблиця В.5

Вихідні дані аналізу чинників господарської діяльності «Україна» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2008	25674
2009	30787
2010	43474
2011	54469
2012	58322
2013	74119

Таблиця В.6

Вихідні дані аналізу валютних чинників господарської діяльності «Україна» в 2014–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2015	82411
2016	95654
2017	81613
2018	90462
2019	92154

Таблиця В.7

Вихідні дані аналізу чинників господарської діяльності
«Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2008	5879
2009	6275
2010	6892
2011	7082
2012	7431
2013	8668

Таблиця В.8

Вихідні дані аналізу чинників господарської діяльності
«Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2014–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.
2015	13582
2016	12199
2017	11971
2018	18359
2019	18455

Додаток Д

Оцінка ролі чинників вартості сировини, палива та матеріалів у
ефективності виробничим процесом

Таблиця Д.1

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
2008	8595	101,93	104,9
2009	14805	104,9	112,91
2010	3191	102,51	118,42
2011	4964	103,45	124,56
2012	4509	103,62	116,91
2013	3962	106,31	135,94

Таблиця Д.2

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,100987	1	
Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %	-0,36912	0,676546	1

Таблиця Д.3

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Текстиль–Контакт» в 2015–2019рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %
2015	7355	107,1	116,25
2016	8741	105,23	110,53
2017	9864	104,3	109,53
2018	11871	111,34	116,94
2019	12909	111,45	115,86

Таблиця Д.4

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Текстиль–Контакт» в 2015–2019 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	-0,0511	1	
Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %	-0,4328	-0,10948	1

Таблиця Д.5

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Володарка» в 2008–2013 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %
2008	15703	101,93	104,9
2009	20468	104,9	112,91
2010	24378	102,51	118,42
2011	25715	103,45	124,56
2012	28363	103,62	116,91
2013	31691	106,31	135,94

Таблиця Д.6

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Володарка» в 2008–2013 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,194716	1	
Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %	0,288635	0,676546	1

Таблиця Д.7

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Володарка» в 2015–2019 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
2015	40220	107,1	116,25
2016	38612	105,23	110,53
2017	40116	104,3	109,53
2018	51835	111,34	116,94
2019	50843	111,45	115,86

Таблиця Д.8

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Володарка» в 2015–2019 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,322486	1	
Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %	-0,29269	-0,10948	1

Таблиця Д.9

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Україна» в 2008–2013 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
2008	20847	101,93	104,9
2009	24163	104,9	112,91
2010	33973	102,51	118,42
2011	43080	103,45	124,56
2012	45714	103,62	116,91
2013	59373	106,31	135,94

Таблиця Д.10

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Україна» в 2008–2013 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,286911	1	
Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %	0,398699	0,676546	1

Таблиця Д.11

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Україна» в 2015–2019 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
2015	65885	107,1	116,25
2016	73727	105,23	110,53
2017	59956	104,3	109,53
2018	70119	111,34	116,94
2019	72455	111,45	115,86

Таблиця Д.12

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Україна» в 2015–2019 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,365025	1	
Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %	-0,25217	-0,10948	1

Таблиця Д.13

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
2008	3856	101,93	104,9
2009	4023	104,9	112,91
2010	4365	102,51	118,42
2011	5732	103,45	124,56
2012	6052	103,62	116,91
2013	6968	106,31	135,94

Таблиця Д.14

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,233737	1	
Індекс цін паливно-мастильних матеріалів, %	0,259602	0,676546	1

Таблиця Д.15

Вихідні дані аналізу чинників формування собівартості господарської діяльності «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2015–2019 рр.

Рік	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %
2015	11102	107,1	116,25
2016	10328	105,23	110,53
2017	10282	104,3	109,53
2018	12549	111,34	116,94
2019	12753	111,45	115,86

Таблиця Д.16

Вплив витрат на сировину паливо та матеріали на формування собівартості реалізації «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2015–2019 рр.

Показник	Собівартість реалізації, тис. грн.	Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %
Собівартість реалізації, тис. грн.	1		
Зважений галузевий індекс цін на сировину і матеріали швейної промисловості, %	0,401244	1	
Індекс цін паливно-мастільних матеріалів, %	-0,48843	-0,10948	1

Оцінка чинників впливу рівня доходів населення та обсягів державних закупівель у ефективності роботи на цільових ринках

Таблиця Е.1

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2008	11718	8503,2	90215,7
2009	17878	10941,6	93251,8
2010	4303	15856,8	98263,4
2011	6529	19340,4	108326,5
2012	5946	24145,2	183259,4
2013	4194	34713,6	224435,2

Таблиця Е.2

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Текстиль–Контакт» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	-0,33821	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	-0,27187	0,96477	1

Таблиця Е.3

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Текстиль–Контакт» в 2015–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2015	8691	46100,4	636097,1
2016	9867	49610,4	755158
2017	10258	53450,4	392776,8
2018	12568	54759,6	342390,3
2019	13754	58695,4	386594,3

Таблиця Е.4

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Текстиль–Контакт» в 2015–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,868357	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,559338	0,604538	1

Таблиця Е.5

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Володарка» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2008	23849	8503,2	90215,7
2009	28381	10941,6	93251,8
2010	30707	15856,8	98263,4
2011	31804	19340,4	108326,5
2012	34942	24145,2	183259,4
2013	40542	34713,6	224435,2

Таблиця Е.6

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Володарка» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,966119	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,911952	0,96477	1

Таблиця Е.7

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Володарка» в 2015–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2015	51580	46100,4	636097,1
2016	46723	49610,4	755158
2017	45942	53450,4	392776,8
2018	67052	54759,6	342390,3
2019	67685	58695,4	386594,3

Таблиця Е.8

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Володарка» в 2015–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,760557	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,271344	0,604538	1

Таблиця Е.9

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Україна» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2008	25674	8503,2	90215,7
2009	30787	10941,6	93251,8
2010	43474	15856,8	98263,4
2011	54469	19340,4	108326,5
2012	58322	24145,2	183259,4
2013	74119	34713,6	224435,2

Таблиця Е.10

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Україна» в 2008–2013 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,988962	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,934358	0,96477	1

Таблиця Е.11

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Україна» в 2015–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2015	82411	46100,4	636097,1
2016	95654	49610,4	755158
2017	81613	53450,4	392776,8
2018	90462	54759,6	342390,3
2019	92154	58695,4	386594,3

Таблиця Е.12

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Україна» в 2015–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,864747	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,670132	0,604538	1

Таблиця Е.13

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2008	5879	8503,2	90215,7
2009	6275	10941,6	93251,8
2010	6892	15856,8	98263,4
2011	7082	19340,4	108326,5
2012	7431	24145,2	183259,4
2013	8668	34713,6	224435,2

Таблиця Е.14

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2008–2013рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси за рік у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,975665	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,930493	0,96477	1

Таблиця Е.15

Вихідні дані аналізу впливу доходів населення та обсягів державних закупівель на діяльність «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2015–2019 рр.

Рік	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
2015	13582	46100,4	636097,1
2016	12199	49610,4	755158
2017	11971	53450,4	392776,8
2018	18359	54759,6	342390,3
2019	18455	58695,4	386594,3

Таблиця Е.16

Вплив доходів населення та державних закупівель на результати роботи «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2015–2019 рр.

Показник	Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Обсяг державних закупівель, млн. грн.
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	1		
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	0,77468	1	
Обсяг державних закупівель, млн. грн.	0,291405	0,604538	1

Експертні оцінки критеріїв кон'юнктури цільових ринків

Таблиця Ж.1

Зведена таблиця результатів експертних оцінок критеріїв
кон'юнктури цільових ринків

Оцінювані чинники	Оцінки експертів					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Ринкові ціни	4	5	4	4	4	4,2
Валютний курс	4	4	4	5	4	4,2
Вартість сировини, матеріалів, фурнітури	5	3	4	5	4	4,2
Вартість палива	5	4	3	4	3	3,8
Доходи населення	4	4	4	5	4	4,2
Обсяг державних закупівель	4	3	4	3	3	3,4
Узгодження думок експертів (Коефіцієнт конкордації)						0,9763

Додаток 3 Оцінка плинності кадрів (на основі особисто зібраних даних)

Таблиця 3.1 Плинність кадрів «Текстиль–Контакт» в 2015–2019 рр.

Показник	од. вим.	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту, %			
							2016/ 2015	2017/ 2015	2018/ 2015	2019/ 2015
1. Чисельність прийнятих працівників	осіб	15	28	10	15	15	186,67	66,67	100,00	100,00
2. Чисельність звільнених	осіб	18	22	12	14	12	122,22	66,67	77,78	66,67
з них:										
2.1. За власним бажанням	осіб	11	18	6	8	8	163,64	54,55	72,73	72,73
2.2. Скорочення штатів	осіб	7	4	6	6	4	57,14	85,71	85,71	57,14
3. Коефіцієнт обороту по прийому		0,071	0,130	0,047	0,070	0,069	181,48	65,42	97,67	96,33
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,086	0,102	0,056	0,065	0,055	118,83	65,42	75,97	64,22
4.1. Коефіцієнт обороту по вибуттю (за власним бажанням)		0,052	0,083	0,028	0,037	0,037	159,09	53,53	71,04	70,06
4.2. Коефіцієнт обороту по вибуттю (скорочення штатів)		0,033	0,019	0,028	0,028	0,018	55,56	84,11	83,72	55,05
5. Середньорічна (облікова) чисельність персоналу	осіб	210	216	214	215	218	102,86	101,90	102,38	103,81

Таблиця 3.2

Плинність кадрів «Володарка» в 2015–2019 рр.

Показник	од. вим.	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту, %			
							2016/ 2015	2017/ 2015	2018/ 2015	2019/ 2015
1. Чисельність прийнятих працівників	осіб	42	61	56	46	48	145,24	133,33	109,52	14,29
2. Чисельність звільнених	осіб	62	55	57	67	36	88,71	91,94	108,06	58,06
з них:										
2.1. За власним бажанням	осіб	33	27	29	34	18	81,82	87,88	103,03	54,55
2.2. Скорочення штатів	осіб	29	28	28	33	18	96,55	96,55	113,79	62,07
3. Коефіцієнт обороту по прийому		0,032	0,046	0,042	0,035	0,037	144,58	132,83	110,87	115,16
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,047	0,041	0,043	0,051	0,027	88,31	91,59	109,39	58,51
4.1. Коефіцієнт обороту по вибуттю (за власним бажанням)		0,025	0,020	0,022	0,026	0,014	81,45	87,55	104,29	54,96
4.2. Коефіцієнт обороту по вибуттю (скорочення штатів)		0,022	0,021	0,021	0,025	0,014	96,12	96,19	115,19	62,54
5. Середньорічна (облікова) чисельність персоналу	осіб	1322	1328	1327	1306	1312	100,45	100,38	98,79	99,24

Таблиця 3.3

Плинність кадрів «Україна» в 2015–2019 рр.

Показник	од. вим.	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту, %			
							2016/ 2015	2017/ 2015	2018/ 2015	2019/ 2015
1. Чисельність прийнятих працівників	осіб	51	58	51	50	50	113,73	100,00	98,04	98,04
2. Чисельність звільнених	осіб	42	62	53	47	53	147,62	126,19	11,90	126,19
з них:										
2.1. За власним бажанням	осіб	21	35	29	34	33	166,67	138,10	61,90	157,14
2.2. Скорочення штатів	осіб	21	27	24	13	20	128,57	114,29	61,90	95,24
3. Коефіцієнт обороту по прийому		0,044	0,050	0,044	0,043	0,038	114,12	100,52	98,29	86,53
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,036	0,054	0,046	0,041	0,040	148,13	126,85	12,20	111,38
4.1. Коефіцієнт обороту по вибуттю (за власним бажанням)		0,018	0,030	0,025	0,029	0,025	167,24	138,81	62,33	138,70
4.2. Коефіцієнт обороту по вибуттю (скорочення штатів)		0,018	0,023	0,021	0,011	0,015	129,02	114,88	62,07	84,06
5. Середньорічна (облікова) чисельність персоналу	осіб	1158	1154	1152	1155	1158	99,65	99,48	99,74	100,00

Таблиця 3.4 Плинність кадрів «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» в 2015–2019 рр.

Показник	од. вим.	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту, %			
							2016/ 2015	2017/ 2015	2018/ 2015	2019/ 2015
1. Чисельність прийнятих працівників	осіб	16	16	18	20	20	100,00	112,50	125,00	125,00
2. Чисельність звільнених	осіб	18	18	19	19	18	100,00	105,56	105,56	100,00
з них:										
2.1. За власним бажанням	осіб	10	6	8	9	9	60,00	80,00	90,00	90,00
2.2. Скорочення штатів	осіб	8	12	11	10	9	150,00	137,50	125,00	112,50
3. Коефіцієнт обороту по прийому		0,012	0,012	0,014	0,015	0,015	99,55	112,08	126,53	125,95
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,014	0,014	0,014	0,015	0,014	99,55	105,16	106,85	100,76
4.1. Коефіцієнт обороту по вибуттю (за власним бажанням)		0,008	0,005	0,006	0,007	0,007	59,73	79,70	91,10	90,69
4.2. Коефіцієнт обороту по вибуттю (скорочення штатів)		0,006	0,009	0,008	0,008	0,007	149,32	136,98	126,53	113,36
5. Середньорічна (облікова) чисельність персоналу	осіб	334	332	331	332	334	99,40	99,10	99,40	100,00



Рис. К.1. Організаційна структура управління «Текстиль-Контакт» (на основі особисто зібраних даних)



Рис. К.2. Організаційна структура управління «Володарка» (на основі особисто зібраних даних)

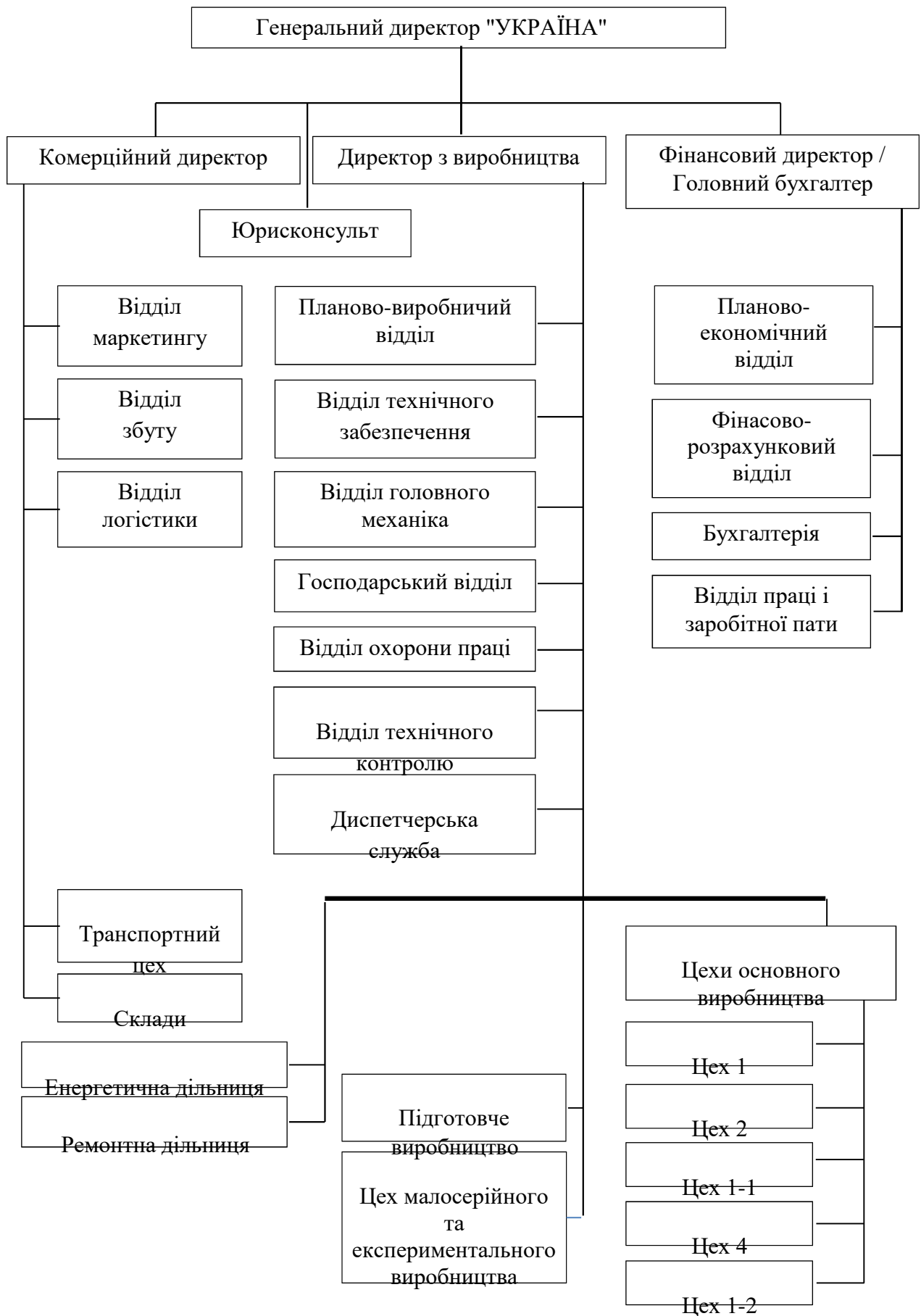


Рис. К.3. Організаційна структура управління «Україна» (на основі особисто зібраних даних)

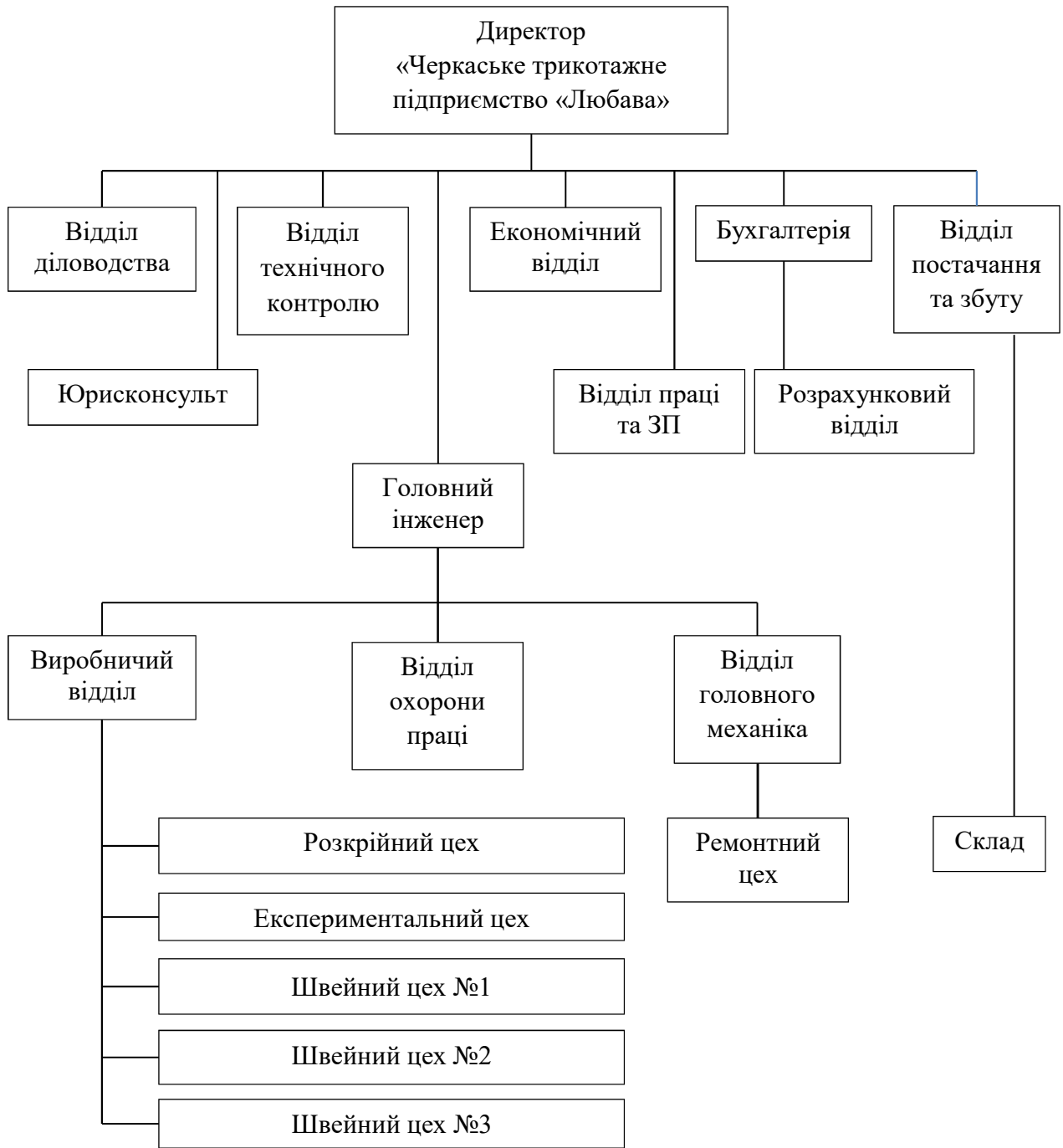


Рис. К.4. Організаційна структура управління «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»

Фінансові показники роботи підприємств

Таблиця

Оцінка фінансової стійкості «Текстиль–Контакт»

Л.1

№ п/п	Назва показника	од. вим.	Значення показника					Темп зростання, %			
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2014	2017/2014	2018/2014
1	Власний капітал	тис. грн.	18653	18753	18806	18844	18896	100,54	100,82	101,02	101,30
2	Господарські засоби	тис. грн.	36598	38645	39452	39866	39896	105,59	107,80	108,93	109,01
3	Залучений капітал	тис. грн.	11998	11685	11793	11857	12012	97,39	98,29	98,82	100,12
4	Власні оборотні засоби	тис. грн.	4636	4733	4756	4892	5046	102,09	102,59	105,52	108,84
5	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	5621	5423	5506	5521	5516	96,48	97,95	98,22	98,13
6	Основні засоби та інші необоротні активи	тис. грн.	18653	18856	18766	19025	19156	101,09	100,61	101,99	102,70
7	Коефіцієнт незалежності		0,510	0,485	0,477	0,473	0,474	95,21	93,53	92,74	92,93
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,328	0,302	0,299	0,297	0,301	92,23	91,18	90,72	91,84
9	Коефіцієнт заборгованості		0,643	0,623	0,627	0,629	0,636	96,87	97,49	97,82	98,83
10	Коефіцієнт маневреності власних засобів		0,249	0,252	0,253	0,260	0,267	101,55	101,75	104,45	107,44
11	Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів		0,468	0,464	0,467	0,466	0,459	99,06	99,66	99,39	98,02
12	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень		0,301	0,288	0,293	0,290	0,288	95,44	97,36	96,30	95,56
13	Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,643	0,620	0,628	0,623	0,627	96,34	97,70	96,89	97,49

Оцінка фінансової стійкості «Володарка»

№ п/п	Назва показника	од. вим.	Значення показника					Темп зростання, %.			
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2014	2017/2014	2018/2014
1	Власний капітал	тис. грн.	20112	19400	18043	14969	15046	96,46	89,71	74,43	74,81
2	Господарські засоби	тис. грн.	27527	25810	24086	21247	22043	93,76	87,50	77,19	80,08
3	Залучений капітал	тис. грн.	6278	6043	6410	7415	7466	96,26	102,10	118,11	118,92
4	Власні оборотні засоби	тис. грн.	8372	5872	6575	6578	6608	70,14	78,54	78,57	78,93
5	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	1448	1501	1923	1927	1944	103,66	132,80	133,08	134,25
6	Основні засоби та інші необоротні активи	тис. грн.	8045	13672	14749	15436	15572	169,94	183,33	191,87	193,56
7	Коефіцієнт незалежності		0,731	0,752	0,749	0,705	0,683	102,88	102,53	96,43	93,42
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,228	0,234	0,266	0,349	0,339	102,66	116,69	153,02	148,51
9	Коефіцієнт заборгованості		0,312	0,311	0,355	0,495	0,496	99,79	113,81	158,69	158,96
10	Коефіцієнт маневреності власних засобів		0,416	0,303	0,364	0,439	0,439	72,71	87,54	105,57	105,51
11	Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів		0,231	0,248	0,300	0,260	0,260	107,69	130,07	112,67	112,89
12	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень		0,180	0,110	0,130	0,125	0,125	61,00	72,44	69,36	69,36
13	Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,780	0,442	0,435	0,480	0,479	56,64	55,69	61,56	61,44

Оцінка фінансової стійкості «Україна»

№ п/п	Назва показника	од. вим.	Значення показника					Темп зростання, %.			
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2014	2017/2014	2018/2014
1	Власний капітал	тис. грн.	41210	37866	38696	39690	39865	91,89	93,90	96,31	96,74
2	Господарські засоби	тис. грн.	88096	100932	109217	110485	111425	114,57	123,97	125,41	126,48
3	Залучений капітал	тис. грн.	46821	62977	70521	70796	71255	134,51	150,62	151,21	152,19
4	Власні оборотні засоби	тис. грн.	17927	14109	27595	34590	34422	78,70	153,93	192,95	192,01
5	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	0	0	12592	23402	23153	-	-	-	-
6	Основні засоби та інші необоротні активи	тис. грн.	23329	23841	23694	28502	28654	102,19	101,56	122,17	122,83
7	Коефіцієнт незалежності		0,468	0,375	0,354	0,359	0,358	80,20	75,74	76,79	76,48
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,531	0,624	0,646	0,641	0,639	117,40	121,49	120,56	120,32
9	Коефіцієнт заборгованості		1,136	1,663	1,822	1,784	1,787	146,38	160,40	157,00	157,32
10	Коефіцієнт маневреності власних засобів		0,435	0,373	0,713	0,872	0,863	85,65	163,93	200,34	198,49
11	Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів		0,000	0,000	0,179	0,331	0,325	-	-	-	-
12	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень		0,000	0,000	0,531	0,821	0,808	-	-	-	-
13	Коефіцієнт структури залученого капіталу		2,007	2,642	2,976	2,484	2,487	131,62	148,30	123,76	123,90

Оцінка фінансової стійкості «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»

№ п/п	Назва показника	од. вим.	Значення показника					Темп зростання, %.			
			2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2014	2017/2014	2018/2014
1	Власний капітал	тис. грн.	4775	4336	3920	5077	5012	90,81	82,09	106,32	104,96
2	Господарські засоби	тис. грн.	6029	5660	5466	7344	7403	93,88	90,66	121,81	122,79
3	Залучений капітал	тис. грн.	1254	1324	1547	2267	2215	105,58	123,37	180,78	176,63
4	Власні оборотні засоби	тис. грн.	1551	1315	1088	2189	2208	84,78	70,15	141,13	142,36
5	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	0	0	0	0	0	-	-	-	-
6	Основні засоби та інші необоротні активи	тис. грн.	3220	3022	2832	2888	2834	93,85	87,95	89,69	88,01
7	Коефіцієнт незалежності		0,792	0,766	0,717	0,691	0,677	96,73	90,55	87,29	85,48
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,208	0,234	0,283	0,309	0,299	112,47	136,07	148,41	143,85
9	Коефіцієнт заборгованості		0,263	0,305	0,395	0,447	0,442	116,27	150,27	170,03	168,28
10	Коефіцієнт маневреності власних засобів		0,325	0,303	0,278	0,431	0,441	93,37	85,45	132,74	135,63
11	Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-	-
12	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-	-
13	Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,389	0,438	0,546	0,785	0,782	112,50	140,27	201,56	200,69



КЛАСТЕР

ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

01011, м. Київ
вул. Немировича-Данченка, буд. 2,
корпус 1, кімната 1-0309
cluster@knutd.edu.ua

Вих. № 02-04-2020 від 02 квітня 2020 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Савчук Насті Павлівни на тему «Ефективне управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу», представленої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» у Київському національному університеті технологій та дизайну про те, що основні положення та результати дослідження доведено до рівня практичних рекомендацій зокрема, при розробленні рекомендацій щодо комплексної оцінки ефективності діяльності й пошуку резервів подальшого підвищення показників ведення бізнесу завдяки оптимізації економічних та фінансових результатів у перспективі.

Практичний інтерес представляють сформовані автором основні компоненти до трикритеріальної оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства на основі здійснення варіативного бенчмаркінгу, де в залежності від локалізації "вузьких місць" відбувається вибір доцільного виду бенчмаркінгу, який в найбільшій мірі відповідає бізнес-ситуації: функціонального і міжнародного бенчмаркінгу – для прискорення розвитку різних галузей промисловості; регіонального – для підвищення рівня інноваційного розвитку ефективних підприємств регіону; галузевого – для підтягування до цього рівня інших, менш ефективних підприємств певного сегменту ринку.

Заступник Голови освітнього
інвестиційно-технологічного
кластеру легкої промисловості
Директор ТОВ «РА-ДА»



А.С. Прохоровський



До спеціалізованої вченої ради
ДФ 26.102.007
Київського національного університету
технологій та дизайну

Про впровадження результатів
Дисертаційної роботи

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи Савчук Насті Павлівни на тему:
«Ефективне управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу»,
представленої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і
адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» у Київському національному університеті технологій та дизайну про те, що висновки та практичні рекомендації автора знайшли своє відображення в аналітичній та практичній роботі ТОВ «Біос-К».

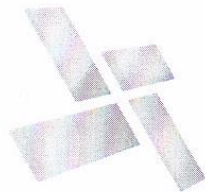
Запропонований автором методичний підхід до ефективного управління розвитком малих та середніх підприємств на засадах бенчмаркінгу надасть можливість визначити нову ділову стратегію управління розвитком підприємств, сутність якої полягає у виявленні потенційних точок росту для визначення пріоритетності вдосконалення окремих бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Отримані автором науково-практичні результати дослідження дозволили комплексно підійти до процесу прийняття управлінських рішень щодо ефективного управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінг.

Директор ТОВ «БІОС-К»



Бузикін О.В.



ЄДРПОУ 40142006

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГЛОРІ ПАК»**

вул. Північно-Сирецька, 3, м.Київ, 04136

тел./факс 044 449 94 63

3607226@ukr.net

До спеціалізованої вченої ради
ДФ 26.102.007
Київського національного університету
технологій та дизайну

Про впровадження результатів
Дисертаційної роботи

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи Савчук Насті Павлівни на тему:
«Ефективне управління розвитком малого та середнього бізнесу на засадах бенчмаркінгу»,
представленої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і
адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» у Київському національному університеті технологій та дизайну про те, що висновки та практичні рекомендації автора знайшли своє відображення в аналітичній та практичній роботі ТОВ «Глорі Пак».

Практичний інтерес для ТОВ «Глорі Пак» представляють запропоновані автором складові системи діагностики функціонування малих та середніх підприємств в конкурентних умовах. Розглянуто і удосконалено основні компоненти послідовності визначення наявних конкурентних переваг конкретного підприємства, які базуються на синергетичній структурно-динамічній трислудності інструментарію матричного методу позиціонування на цільових ринках, регресійно-кореляційного аналізу. Це дозволило здійснити виявлення резервів підвищення ефективності діяльності на засадах бенчмаркінгу та адаптуватись до кон'юнктурних змін.

Директор ТОВ «ГЛОРІ ПАК»

Єршова О.О.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: http://www.knutd.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070890

№ 04-71/157 № 22.03 2022

На № _____ від _____

*Про впровадження
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного
дослідження Савчук Н. П.**

на тему: «Ефективне управління розвитком малого та середнього
бізнесу на засадах бенчмаркінгу»

**на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Ігнатенко О.С. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами: Інноваційна платформа бізнес-освіти на основі кластерного підприємництва для демобілізованих воїнів та переселенців із зони АТО» (№ державної реєстрації 0117U000610) (автором здійснено наукове узагальнення підходів, напрямів та механізмів інноваційного забезпечення ефективного управління бізнес-процесами малих підприємств, створених соціально уразливими верствами населення); міжнародного спільного Українсько-Литовського науково-дослідного проекту «Українська освітня платформа (для демобілізованих солдатів АТО) – навчальна дорожня карта «Крок до підприємництва» (автором обґрунтовано підходи до моделювання системи бізнес-діяльності малих підприємств на засадах бенчмаркінгу).

Теоретичні результати дослідження використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну МОН України, зокрема, під час розроблення та викладання навчальних дисциплін «CRM-технології» «Підприємництво та бізнес-культура».

Проректор з
наукової та інноваційної діяльності
д.е.н.,проф.



Л.М. Ганущак-Єфіменко