

УДК 334.012.63/.64:339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.6

**Настя П. Савчук**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ  
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

*Статтю присвячено дослідженню сутності й змісту бенчмаркінгу, що дозволило виділити такі його відмітні риси, як: безперервність (постійність) процесу; необхідність вивчення, навчання та адаптації кращих методів; самовдосконалення; належна увага до бізнес-процесів (робочих процесів). Проведено систематизацію проєктів бенчмаркінгу за рівнем значущості результатів і термінів їх реалізації та виявлено відповідні кожному рівню конкурентні позиції, пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів (перший рівень); забезпеченням (підвищенням) конкурентоспроможності (другий рівень); поліпшенням конкурентних позицій (третій рівень). Розкрито основні положення бенчмаркінгу конкурентних позицій. Як об'єкт бенчмаркінгу конкурентних позицій розглянуто процес безперервного поліпшення діяльності малого і середнього бізнесу. Запропоновано методичні положення щодо використання комбінації ключових показників (індикаторів), які враховують вплив зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, для оцінювання впливу ключових факторів успішності бізнесу на результати діяльності підприємств малого і середнього бізнесу. Представлено авторський підхід до ідентифікації рівня стану конкурентних позицій в малому і середньому бізнесі в процесі прийняття управлінських рішень, що реалізує переваги різнобічного оцінювання й еталонного зіставлення зовнішніх бізнес-одиниць і підприємств малого і середнього бізнесу за чотирма групами бізнес-одиниць і шістьма групами показників-ідентифікаторів. Обґрунтовано процедури управлінської діагностики напрямів поліпшення конкурентних позицій підприємств малого і середнього бізнесу з використанням інтегрованої сукупності показників цілісності та адекватності системи конкурентних позицій. Систематизовано інструменти управління на основі бенчмаркінгу; проведено апробацію розробленої методики ідентифікації рівня розвитку АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава»; виявлено перспективні напрями розвитку конкурентних позицій малих і середніх підприємств текстильної промисловості. У результаті дослідження доведено, що неефективна і малоефективна реалізація бенчмаркінгових проєктів може бути обумовлена неможливістю «мінімізації обмежень (бар'єрів)» через некоректний вибір еталонної бізнес-одиниці.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг; бізнес-відносини; конкурентні позиції; підприємства малого та середнього бізнесу.

**Настя П. Савчук**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

*Статья посвящена исследованию сущности и содержания бенчмаркинга, что позволило выделить такие его отличительные черты, как: непрерывность (постоянный характер) процесса; необходимость изучения, обучения и адаптации лучших методов; самосовершенствование; должное внимание к бизнес-процессам (рабочим процессам). Проведена систематизация проектов бенчмаркинга по уровню значимости результатов и сроков их реализации и выявлены соответствующие каждому уровню конкурентные позиции, связанные с совершенствованием бизнес-процессов (первый уровень); обеспечением (повышением) конкурентоспособности (второй уровень); улучшением конкурентных позиций (третий уровень). Раскрыты основные положения бенчмаркинга конкурентных*

позицій. В качестве объекта бенчмаркинга конкурентных позиций рассмотрен процесс непрерывного улучшения деятельности малого и среднего бизнеса. Предложены методические положения по использованию комбинации ключевых показателей (индикаторов), которые учитывают влияние внешней и внутренней бизнес-среды, для оценивания влияния ключевых факторов успешности бизнеса на результаты деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Представлен авторский подход к идентификации уровня состояния конкурентных позиций в малом и среднем бизнесе в процессе принятия управленческих решений, который реализует преимущества разностороннего оценивания и эталонного сопоставления внешних бизнес-единиц и предприятий малого и среднего бизнеса по четырем группам бизнес-единиц и шести группам показателей-идентификаторов. Обоснованы процедуры управленческой диагностики направлений улучшения конкурентных позиций предприятий малого и среднего бизнеса с использованием интегрированной совокупности показателей целостности и адекватности системы конкурентных позиций. Систематизированы инструменты управления на основе бенчмаркинга; проведена апробация разработанной методики идентификации уровня развития АО «Черкасское трикотажное предприятие «Любава»; выявлены перспективные направления развития конкурентных позиций малых и средних предприятий текстильной промышленности. В результате исследования доказано, что неэффективная и малоэффективная реализация бенчмаркинговых проектов может быть обусловлена невозможностью «минимизации ограничений (барьеров)» из-за некорректного выбора эталонной бизнес-единицы.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; бизнес-процессы; конкурентные позиции; предприятия малого и среднего бизнеса.

**Nastia P. Savchuk**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **USING BENCHMARKING TO ENHANCE COMPETITIVE POSITION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

*The article seeks to explore the nature and content of benchmarking to provide insights to such distinctive features of benchmarking as on-going (continuous) character of the process; the need to study, adopt and adapt the best practices; self-improvement; and the due regard to business (operational) processes. The study offers a classification of benchmarking projects by the criteria of relevance of their results and the implementation timeline. Thus, each competitive position is linked to a corresponding degree of business processes upgrade (Level 1); competitiveness increase (maintenance) (Level 2) and improvement of a competitive position (Level 3) along with revealing the backbone principles of competitive benchmarking as to competitive positions. Within the scope of this research, benchmarking of competitive positions has been carried out through analysing continuous improvement of small and medium-sized business performances. The study presents a methodological framework on the use of a combination of key metrics (indicators) that take into account the external and internal business environment impact factors to assess the effects of the key factors of business success on small and medium-sized business performance indicators. Apart from that, an original approach has been developed to identify a competitive position level for small and medium-sized businesses to support their management decision-making process which accommodates the benefits of a multifaceted assessment and benchmarking of external business units and SMEs by the four groups of business units and six groups of reference indicators. The study also provides sound reasoning to management diagnostics procedures to enhance competitive positioning of small and medium-sized businesses through the implementation of an integrated set of indicators of integrity and adequacy of the competitive positioning model. Based on benchmarking, a range of management tools was generalized. The proposed methodology on identifying the business development level was tested on JSC "Cherkasy Liubava knitwear". A*

*number of promising areas to develop competitive positions of small and medium-sized enterprises in the textile industry have been identified. The study argues that inefficient and ineffective implementation of benchmarking projects might result from the inability to "minimize restrictions (barriers)" caused by the wrong choice of the reference business unit.*

**Keywords:** *benchmarking; business processes; competitive positioning; small and medium-sized businesses.*

**Постановка проблеми.** Управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства представляє собою можливість унікальної комбінації ресурсів і ключових компетенцій (здібностей) підприємства, яка забезпечує йому стійкі конкурентні переваги, які важко копіюються конкурентами. Ключові компетенції є похідними від здібностей підприємства. 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». Поряд з тим, що ефективність діяльності малих та середніх підприємств потребує оптимального використання необхідних для виробництва ресурсів, здібностей, компетенцій, визначає його конкурентні переваги, що напряму пов'язано з бізнес-моделлю підприємства. 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 діяльності підприємства включає обґрунтовану оцінку ресурсів, можливостей підприємства 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, використовувати існуючий сучасний апарат, зокрема «бенчмаркінг». Потреба в проведенні подібного дослідження з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку малих та середніх підприємств визначили вибір теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** В основу розроблених методичних процедур покладено методичні підходи, реалізовані в європейські, японські прем'ях якості Е. Демінга, М. Болдріджа, в поглядах Д. Далгаарда, Д. Клеммер і Д. Маслова [4] за можливостями використання для цих цілей методів та інструментів бенчмаркінгу. Особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні досліджували: З. Варналій [1], О. Дикань [2], П. Гайдуцький [3], Д. Покришка, Я. Жаліло, Д. Ляпін, Я. Белінська [5]. Можливостям використання інструментарію бенчмаркінгу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних авторів: Л. Ганущак-Єфіменко [8], П. Дудко [7], О. Ніфатової [8] І. Шевчук [13], В. Щербак [8].

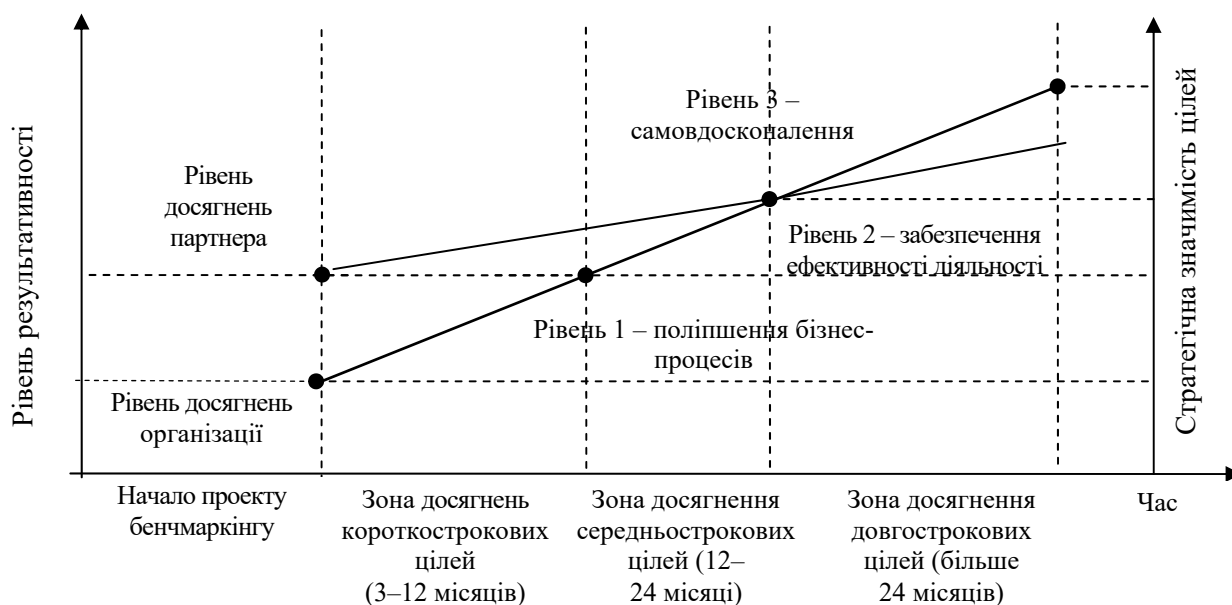
Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених проблемам розвитку малого та середнього бізнесу, можливості використання інноваційних методів його розвитку взагалі та інструментарію бенчмаркінгу зокрема уваги приділено недостатньо.

**Метою** дослідження є наукове обґрунтування теоретичних і методичних підходів щодо можливостей використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу.

**Результати дослідження.** Незважаючи на відмінності ресурсного підходу і концепції позиціонування, вважаємо, що вони взаємодоповнюють один одного; ресурсо-орієнтований підхід до обґрунтування стратегії не повинен розглядатися в якості альтернативи ринковому, так як не може бути відділений від інших структурних складових конкурентних переваг, що включають масштаб діяльності, спеціалізацію, оптимальну ступінь інтеграції тощо. Тому головні завдання управління ефективністю діяльності малих та середніх підприємств

полягають у чіткій орієнтації на ринкову ситуацію, перетворенні існуючих ресурсів і компетенцій в конкурентні переваги, розвитку нових ресурсів і компетенцій. Для цих цілей найбільш оптимальним 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. 1).



Джерело: запропоновано автором.

**Рис. 1. Динамічна схема цілей бенчмаркінгу та ступеню їх досяжності малими та середніми підприємствами**

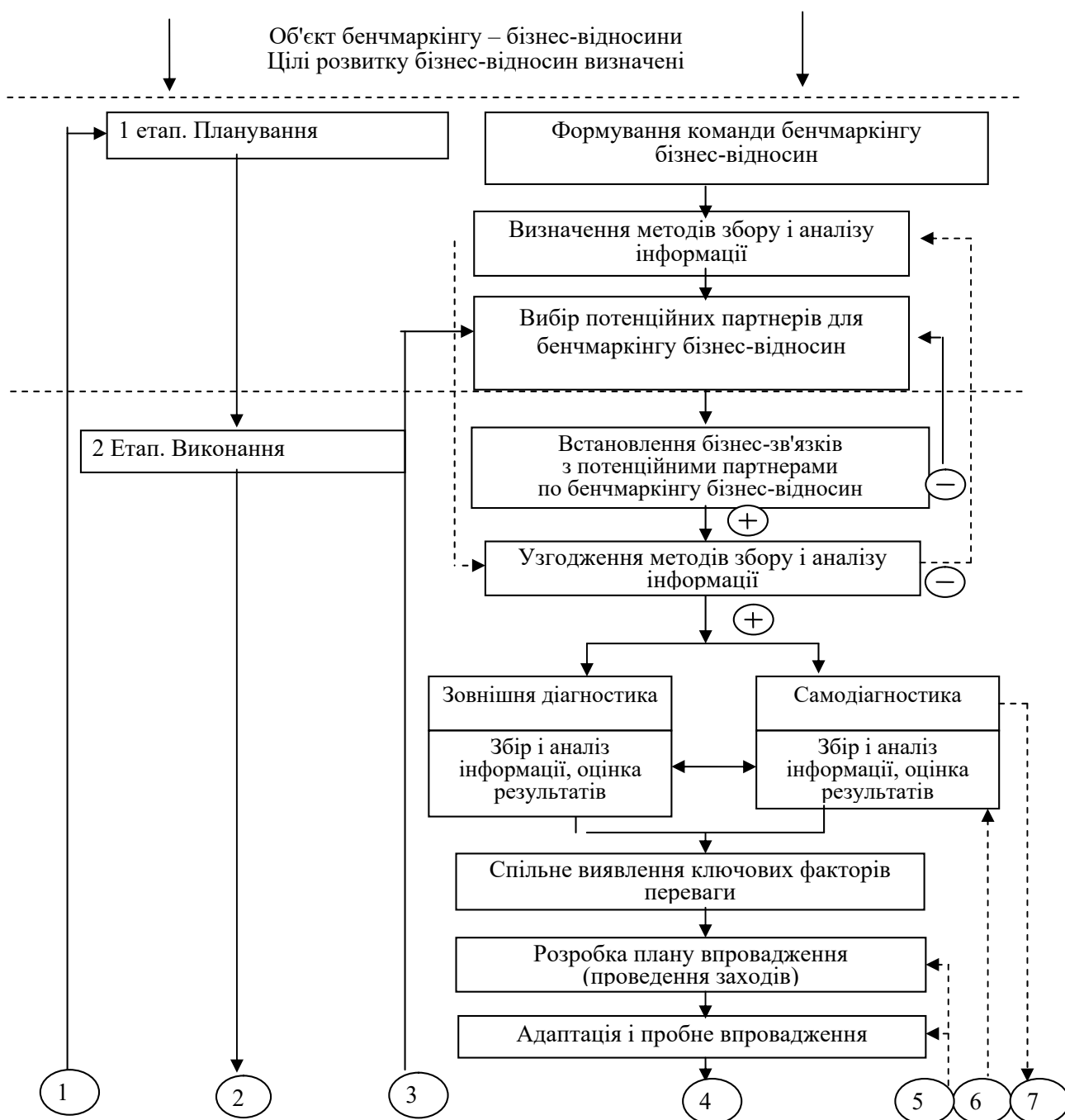
Систематизація проектів бенчмаркінгу за рівнем значущості результатів і термінів їх реалізації (рис. 1) дозволила виявити відповідні кожному рівню бізнес-відносини: поліпшення бізнес-процесів (рівень 1); забезпечення (підвищення) ефективності діяльності малих та середніх підприємств (рівень 2); самовдосконалення (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 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 і бізнес-відносин. «Поліпшення ефективності діяльності» найбільш загальна мета, яка властива будь-якому методу управління і включає в себе поліпшення будь-яких бізнес-процесів, бізнес-відносин і 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

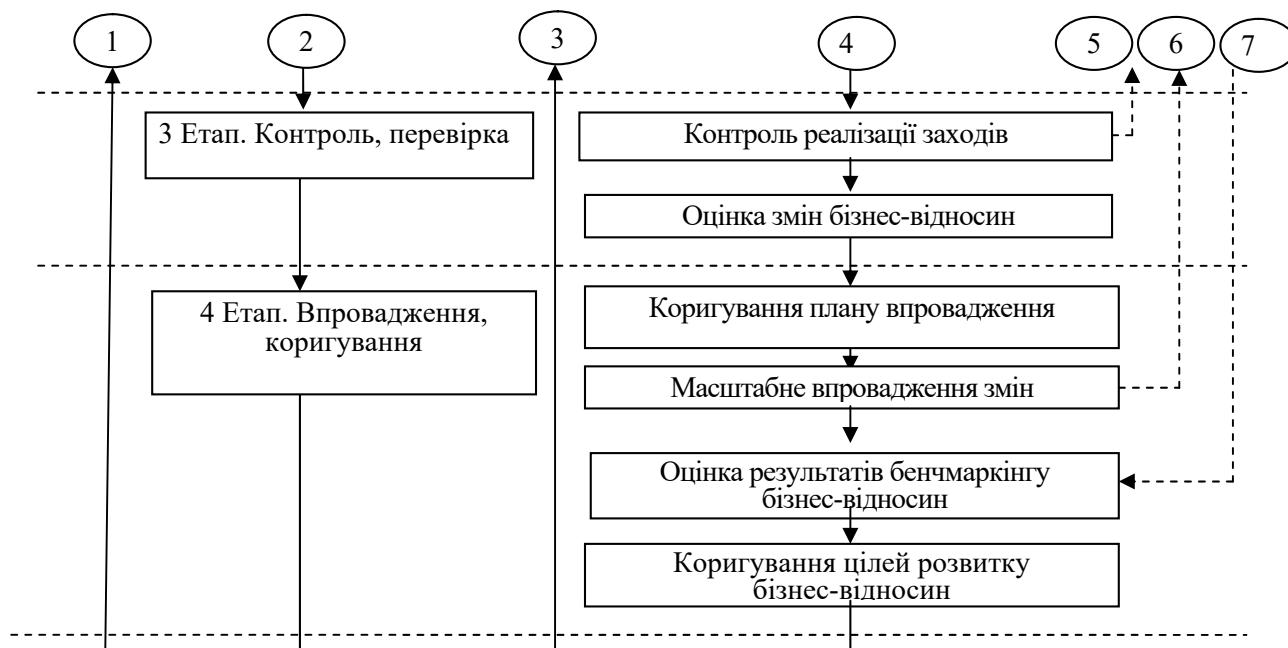
бізнес-процесів, по-друге, акумульований результат вдосконалення бізнес-відносин за більш тривалий період часу. Це обумовлено тим фактом, що само по собі поліпшення бізнес-процесів не забезпечує миттєвого підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств, а вимагає визнання результатів споживачами.

Самовдосконалення (3 рівень – довгострокові цілі) має на увазі досягнення більш високого рівня розвитку малих та середніх підприємств, в тому числі і бізнес-відносин, не тільки в масштабах їх діяльності, але і в порівнянні з партнерами. Запропонована модель бенчмаркінгу бізнес-відносин, в якій органічно реалізовані основні функції управління ефективністю діяльності малих та середніх підприємств, був використаний цикл PDCA (рис. 2).



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Циклічна модель бенчмаркінгу бізнес-відносин малих та середніх підприємств



Закінчення рис. 2. Циклічна модель бенчмаркінгу бізнес-відносин малих та середніх підприємств

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. Таким чином, бенчмаркінг бізнес-відносин – 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-відносин для підвищення рівня ефективності діяльності. В ході дослідження 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-відносин призводить до істотного зниження результативності виробничих бізнес-процесів і, як наслідок, зниження прибутковості бізнес-діяльності в цілому.

Було здійснено моделювання функціональних залежності доходів і прибутковості від рівня динаміки результатів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. 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 [10; 12]. Отримані наступні залежності:

$$\Delta \Pi = \frac{C_{\text{пост}} + C_{\text{св}}}{K_3 * C_{\text{сах}}} * \frac{\Delta K_C}{K_{C1} * (\Delta K_C + K_{C1})}, \quad (1)$$

тоді

$$\Delta R = \frac{100}{ЦС_1} * \Delta \Pi = \frac{100}{ЦС_1} * \frac{C_{\text{пост}} + C_{\text{св}}}{K_3 * C_{\text{сах}}} * \frac{\Delta K_C}{K_{C1} * (\Delta K_C + K_{C1})} \quad (2)$$

де  $\Pi$  – прибуток на 1 тис. м<sup>2</sup>, грн;  
 $C_{\text{пост}}$  – постійні витрати, грн;  
 $C_{\text{св}}$  – вартість використаної у виробництві сировини;  
 $C_{\text{сах}}$  – віддача сировини по прийманню, %;  
 $K_3$  – кількість використаної сировини для виробництва текстилю, 1 тис. м<sup>2</sup>;  
 $ЦС_1$  – еталон-ціна текстилю, м<sup>2</sup>/ грн;  
 $K_{C1}$  – коефіцієнт впливу поєднаного середовища (еталон-значення, визначається за нормативами (еталонних значень) втрат), од.:

$$K_C = (1 - P_{\text{збр}} / 100) * (1 - P_{\text{текст}} / 100) * (1 - P_{\text{вир}} / 100), \quad (3)$$

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

Апробація 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. м<sup>2</sup> описується наступною формулою:

$$\Delta \Pi = \frac{397086 + 66181}{294138 * 0,1702} * \frac{\Delta K_C}{0,912 * (\Delta K_C + 0,912)} = 10,153 * \frac{\Delta K_C}{\Delta K_C + 0,912} \quad (4)$$

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. 1.

Зниження, наприклад, втрат текстилю при зберіганні, транспортуванні до рівня – 0,342%, втрат сировини у виробництві до рівня – 0,154%, втрат сировини при зберіганні і транспортуванні і здачі у виробництво до рівня – 1,48% спричинило за собою підвищення коефіцієнта сполучення на 0,055 од. (приріст 6%), що в свою чергу, позначилося на питомому прибутку малих та середніх текстильних підприємств, підвищивши його на 574,68 грн / 1 тис. м<sup>2</sup> (приріст 12,47%). На цьому тлі приріст прибутковості склав 3,02 пунктів.

Таблиця 1

**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.
0,967	0,055	6,00	574,68	12,78	3,02
0,962	0,050	5,50	529,29	11,77	2,79
0,917	0,005	0,50	50,51	1,12	0,27
0,912	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
0,907	-0,005	-0,50	-51,02	-1,13	-0,27
0,862	-0,050	-5,50	-590,90	-13,14	-3,11
0,857	-0,055	-6,00	-648,04	-14,41	-3,41

Джерело: розраховано автором.

Підвищення втрат, і як наслідок, зниження рівня коефіцієнта сполучення на ті ж відсоткові пункти призвело до скорочення маси прибутку на 648,04 грн. / 1 тис. м<sup>2</sup> (приріст – 14,41%) і зниження прибутковості на 3,41 пункту. При здійсненні перерахунку питомого прибутку (на випуск текстилю) за рахунок варіації даного показника становить 55592 грн. Отримані результати дозволили констатувати, що при рівновеликій зміні коефіцієнта сполученої середовища зниження маси питомого прибутку зростає більш високими темпами в порівнянні зі збільшенням даного показника, отже, управління сполученими факторами бізнес-відносин 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.

Відповідно до розробленої циклічної моделлю бенчмаркінгу бізнес-відносин на етапі 2 «Виконання» «зовнішню діагностику» і «самодіагностику» стану бізнес-відносин пропонується проводити у відповідності з наступним алгоритмом: виявлення груп пов'язаних учасників бізнес-відносин; анкетування респондентів (внутрішніх і зовнішніх); обробка даних анкетування; оцінка рівня бізнес-відносин. Рівень бізнес-відносин пропонується оцінювати на основі ідентифікаторів: середньої оцінки бізнес-відносин, що характеризує рівень розвитку бізнес-відносин і відповідність еталонному значенню.

Кількісно рівень бізнес-відносин з кожного ідентифікатора і учаснику ідентифікується по формулі:

$$I_{ij} = (O_{гр.kj} + O_{орг.k}) / 2 / (4m), \quad (5)$$

де  $O_{гр.kj}, O_{орг.k}$  – середня оцінка учасника  $j$  і підприємства, відповідно, бали;

$I_{ij}$  – бальна оцінка бізнес-відносин  $j$  – 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-відносин з ідентифікаторами визначається за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^4 I_{(ij)} / 4, \quad (6)$$

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

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

$$I_j = \sum_{i=1}^6 I_{(ij)} / 6, \quad (7)$$

де  $I_j$  – інтегральна оцінка рівня бізнес-відносин 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:

$$I_{\text{інтегр.}} = \sum_1^n I_j / n, \quad (8)$$

де  $I$  – рівень бізнес-відносин, од. Рівень бізнес-відносин характеризує відношення фактично досягнутих результатів до максимально можливим, виступаючим в даному випадку в якості еталону порівняння;

*I*<sub>пост.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з постачальниками і замовниками, од.;

*I*<sub>покуп.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з покупцями і замовниками, од.;

*I*<sub>заг.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з суспільством і державою, од. В даному випадку не розглядаються взаємини з органами влади, оскільки апріорі відсутня можливість побудови партнерських відносин;

*I*<sub>фін.</sub> – рівень розвитку бізнес-відносин з фінансовими інститутами, од.;

*I*<sub>інтегр.</sub> – інтегральна оцінка системи бізнес-відносин;

$n$  – кількість груп учасників бізнес-відносин.

Розроблений методичний інструментарій логічно вписується в запропоновану циклічну модель бенчмаркінгу бізнес-відносин, оскільки може бути використаний, по-перше, як інструмент самодіагностики для виявлення і кількісної оцінки найбільш недосконалих бізнес-відносин. По-друге, порівняльний аналіз отриманих результатів по окремих 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-відносин», якщо його використовують на етапі «вибору партнера» кілька потенційних учасників.

Апробація розробленого інструментарію була проведена в АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава». Нами 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 сировину 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-відносин.

Отримані результати дослідження (табл. 2), дозволили зробити наступні висновки.

Таблиця 2

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

Ідентифікатор	Оцінка рівня бізнес-відносин по групах учасників				I <sub>i</sub>
	I <sub>пост.</sub>	I <sub>покуп.</sub>	I <sub>заг.</sub>	I <sub>фін.</sub>	
Сполучення бізнес-інтересів і зусиль	0,628	0,906	0,608	0,900	0,761
Регламентація 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 <sub>j</sub>	0,603	0,772	0,679	0,821	0,719

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 технологічних ліній, 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-відносин.

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 недосконалому 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.

**Висновки і пропозиції.** В якості інструменту бенчмаркінгу в ході управління бізнес-відносинами розроблена і запропонована менеджменту малих та середніх підприємств текстильної промисловості «методика ідентифікації рівня стану бізнес-відносин», що включає етапи алгоритму: виявлення груп пов'язаних учасників бізнес-відносин, анкетування респондентів, обробка даних анкетування, оцінка рівня бізнес-відношень. Для цього розроблено 6 ідентифікаторів і 37 критеріїв, що оцінюються за п'ятибальною шкалою (від 0 до 4). Застосування методики засноване на двосторонньому підході (опитуються менеджери малих та середніх підприємств і зовнішніх контрагентів). Інтегрована оцінка рівня бізнес-відносин для цілей управління заснована на порівнянні фактично досягнутих результатів з еталонними (максимально можливий рівень). Апробація запропонованої методики на прикладі АТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава» дозволила зробити висновок про низьку результативність бізнес-відносин і їх несуттєве покращення в аналізованому періоді в цілому по всіх групах учасників. На основі отриманих результатів ідентифікації був зроблений висновок про найбільшу незбалансованість бізнес-відносин з постачальниками сировини і доцільності виявлення пріоритетних напрямків їх вдосконалення.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Varnalii, Z.S. (2005). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyku: monohrafiia [Small business: basics of theory and practice: a monograph]. Kyiv: NISD. 498 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Dykan, O.V. (2017). Rozvytok maloho biznesu v Ukraini: problemy ta shliakhy zabezpechennia [Small Business Development in Ukraine: Problems and Ways to Ensure]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport and Industry Economics], No. 57, P. 58–66 [in Ukrainian].</p> <p>3. Haidutskyi, P. (2003). Rozvytok pidpriem-nytstva v Ukraini [Entrepreneurship development in Ukraine]. Kyiv: Znannia–Pres. 248 p. [in Ukrainian].</p> <p>4. Karpova, E.Y., Chubareva, L.Y. Analiz zarubezhnoho opyta podderzhky maloho byznesa.</p> | <p>1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія / З. С. Варналій. – К.: НІСД, 2005. – 498 с.</p> <p>2. 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.</p> <p>3. Гайдуцький П. Розвиток підприємництва в Україні / П. Гайдуцький. – К.: Знання–Прес, 2003. – 248 с.</p> <p>4. Карпова Е. И. Анализ зарубежного опыта поддержки малого бизнеса</p> |
|--|--|

- Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Pokryshka, D.S., Zhalilo, Ya.A., Liapin, D.V., Belinska, Ya.V. et al. (2010). Mekhanizmy rozvytku pidpriemnytstva v umovakh postkryzovoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: analit. dop. [Mechanisms of business development in the conditions of post-crisis recovery of Ukraine's economy: analytical report]. Kyiv: NISD. 72 p. [in Ukrainian].
6. Hanushchak-Yefimenko, L.M. (2015). Pobudova klasternoї modeli upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemnytstva v Ukraini [Construction of a cluster model of management of innovative development of entrepreneurship in Ukraine]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 10, P. 106–117 [in Ukrainian].
7. Dudko, P.M., Nifatova, O.M. (2017). Formuvannia intehratsiinoї syly brenda na zasadakh komponentnoi strukturyzatsii [Formation of brand integration force on the basis of component structuring]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences Series], No. 5 (115), P. 48–55 [in Ukrainian].
8. Ganushchak-Yefimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2017). Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions. Eastern-European journal of enterprise technologies, No. 3/3 (87), P. 38–47.
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Retrieved from: <http://www.smefinanceforum.org/post/global-entrepreneurship-monitor>.
10. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. DOING BUSINESS–2018. Ukraina v reitynhu Svitovoho banku lehkosti vedennia biznesu [DOING BUSINESS–2018. Ukraine is ranked by the World Bank as an ease of doing business]. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analytyka/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngu-svitovogo-banku-legkosti->
- [Електронний ресурс] / Е. И. Карпова, Л. И. Чубарева. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua>.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Ganushchak-Yefimenko L. Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions / L. Ganushchak-Yefimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova // Eastern-European journal of enterprise technologies. – 2017. – No. 3/3 (87). – P. 38–47.
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Retrieved from: <http://www.smefinanceforum.org/post/global-entrepreneurship-monitor>.
10. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. DOING BUSINESS–2018. Україна в рейтингу Світового банку легкості ведення бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analytyka/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngu->

vedennya-biznesu [in Ukrainian].

12. Kuznietsova, M.S. (eds.) (2016). Diiialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikro pidpriemnytstva: statystychnyi zbirnyk [Activities of large, medium, small and micro enterprises: a statistical collection]. Responsible for the release of O.M. Kolpakova. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. 485 p. [in Ukrainian].

13. Shevchuk, I.B. (2015). Suchasnyi stan zabezpechenosti pidpriemstv Ukrainy informatsiino-komunikatsiinymy tekhnolohiiamy: rehionalnyi zriz [The current state of provision of Ukrainian enterprises with information and communication technologies: a regional slice]. Scientific and educational periodical journal "THE GENESIS OF GENIUS". Geneve, Switzerland, December 2015, # 5, Vol. 2, P. 78–82 [in Ukrainian].

svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu.

12. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікро підприємництва: статистичний збірник / за ред. М. С. Кузнецової; відповідальна за вип. О. М. Колпакова. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 485 с.

13. 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. – Vol. 2. – P. 78–82.