

ЗатверджуюЗав. кафедрою _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2022 р.

ПогодженоНауковий керівник _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2022 р.

Планкваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**, спеціальності
073 «Менеджмент»**Водопьян Дар'ї Геннадіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента(ки))

на тему: «Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємством»
(назва теми)

(за матеріалами ТОВ «Агро Розвиток»)

(назва підприємства, організації, установи)

Вступ**Розділ 1. Теоретичні засади використання бенчмаркінгу в процесі антикризового управління підприємством**

1.1. Бенчмаркінг в системі управління підприємством

1.2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств

Розділ 2. Дослідження впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ТОВ «Агро Розвиток»

2.2. Аналіз рівня застосування інструментів бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток»

Розділ 3. Впровадження бенчмаркінгу в системі антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»

3.1. Оцінювання ефективності заходів бенчмаркінгу в системі антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»

3.2. Бенчмаркінг як методологія удосконалення управління ТОВ «Агро Розвиток»

Висновки**Студент** _____
(підпис)**Водопьян Д.Г.**
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади використання бенчмаркінгу в процесі антикризового управління підприємством	6
1.1 Бенчмаркінг в системі управління підприємством	6
1.2 Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств	13
Розділ 2. Дослідження впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»	23
2.1 Загальна соціально-економічна характеристика ТОВ «Агро Розвиток»	23
2.2 Аналіз рівня застосування інструментів бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток»	46
Розділ 3. Впровадження бенчмаркінгу в системі антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»	56
3.1 Оцінювання ефективності заходів бенчмаркінгу в системі антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»	56
3.2 Бенмаркінг як методологія удосконалення управління ТОВ «Агро Розвиток»	64
Висновки	72
Список використаних джерел	76
Додатки	82

ВСТУП

Сьогодні в Україні постає важлива проблема підвищення ефективності діяльності підприємств. Ріст цін на сировину і матеріали, підвищення цін на енергоносії та паливо-мастильні засоби, інфляція, нестійкий курс валюти, воєнні дії, неплатоспроможне населення і т. п. суттєво впливають на ефективність діяльності підприємств.

Існують різні методи, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, у тому числі й економічної, серед яких є бенчмаркінг. Даний метод переважно застосовується в маркетингу, маркетингових дослідженнях. Однак бенчмаркінг можна також використовувати з метою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Як свідчить світова практика, використання бенчмаркінгу стає більш популярним серед підприємців, незважаючи на те, що його впровадженню перешкоджає безліч труднощів. Серед них варто визначити серйозні фінансові ресурси, складний процес підбору актуальних даних для бенчмаркінгу, відсутність необхідних навичок у працівників для ефективного впровадження даного інструменту.

Слід зазначити, що теоретичні аспекти бенчмаркінгу висвітлені у працях Д. Аакера, Н. Воєводиної, І.Данілова, Д. Маслова, Р. Рейдера, Т. Пилчера та інших вчених, зважаючи на те, що одним із інноваційних підходів до антикризового управління підприємницькими структурами є метод бенчмаркінгу, який набуває великої популярності у зарубіжній практиці та дещо меншого поширення на території нашої держави.

Дослідження деяких аспектів бенчмаркінгу відображені у наукових працях вітчизняних вчених та економістів, а саме: Л.П. Артеменко, М.І. Бублика, О.М. Вініченко, О.Й. Вінської, Н.В. Габрука, Л.Д. Гармідер, О.Д. Гордей, Л.А. Гончар, Л.Є. Довгань, М.В. Касаткіної, Ю.В. Каракая, Д.М. Котенок, М.В. Лютікової, О.Г. Макарчук, О.П. Пащенко, П.Г. Перерви, О.І. Продіус, К.І. Редченка, Н.П. Ткачової, І.П. Чайки, Н.М. Чуприни та інших.

Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством є найбільш ефективним інструментом для з'ясування сильних та слабких сторін підприємства, виявлення на що воно здатне, визначення перспектив подальшого розвитку тощо. Це так само дає можливість підприємству втриматися на ринку під час кризових явищ та сформувати додаткові конкурентні переваги в найближчому майбутньому. Отже, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління та формування практичних рекомендацій з його впровадження на ТОВ «Агро Розвиток».

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

розглянути бенчмаркінг в системі управління підприємством;
розкрити бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств;

надати загальну соціально-економічну характеристику ТОВ «Агро Розвиток»;

проаналізувати рівень застосування інструментів бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток»;

оцінити ефективність заходів бенчмаркінгу в системі антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»;

запропонувати бенчмаркінг як методологію удосконалення управління ТОВ «Агро Розвиток».

Об'єктом дослідження є процес використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління підприємством

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на ТОВ «Агро Розвиток».

Для виконання поставлених завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; узагальнення – для розкриття теоретичних засад та механізмів використання бенчмаркінгу у діяльності підприємств, системний метод, який сприяв

розкриттю концептуальних основ впровадження бенчмаркінгу на підприємство, абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків та пропозицій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, дані бухгалтерської звітності ТОВ «Агро Розвиток».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні шляхів впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на ТОВ «Агро Розвиток».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Агро Розвиток».

За результатами кваліфікаційної роботи ступеня вищої освіти бакалавр опубліковано тези «Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємством»

Кваліфікаційна робота ступеня вищої освіти бакалавр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту складає 82 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 14 рисунків, 60 літературних джерела та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Бенчмаркінг в системі управління підприємством

Сьогодні конкуренція в світі набирає досить глобального характеру і головною метою багатьох компаній є досягнення світових стандартів. Існує безліч шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, бенчмаркінг – це один з кращих методів для встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку. «Бенчмаркінг» в перекладі з японської – «зусилля», «турбота кращого (лідера) про те, щоб стати ще кращим (лідером)». Даний термін означає постійний процес оцінки і вивчення товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях.

Тому, з метою антикризового управління підприємств для вдосконалення управління процесу пристосування до світових стандартів необхідно використовувати новітні інструменти ведення бізнесу, які б поєднували досвід ведення бізнесу провідних підприємств національного та світового секторів економіки. Саме бенчмаркінг і являється таким інструментом.

Основоположником бенчмаркінгу вважається США, оскільки термін «бенчмаркінг» виник в 1972 році під час діяльності дослідницької групи PIMS в інституті стратегічного планування Кембріджу. Саме тоді і сформулювали головний принцип бенчмаркінгу: «для знаходження ефективного рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли найбільшого успіху у подібних умовах» [30].

Бенчмаркінг в управлінні діяльністю підприємства зводиться до двох найважливіших завдань:

ідентифікація кращих досягнень у сфері спеціалізації підприємства на кожний період часу;

орієнтація підприємств на досягнення цих результатів у недалекому майбутньому .

Досліджуючи поняття «бенчмаркінг» необхідно врахувати, що дана економічна категорія відповідає всім обов'язковим ознакам технології управління, а саме [5]:

- динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій; при цьому процеси можуть бути виробничими, управлінськими, творчими. Будь-якій моделі бенчмаркінгу притаманний динамізм, оскільки, базуючись на класичній чи вже розробленій для конкретного підприємства моделі бенчмаркінгу, суб'єкт управління здійснює творчий і управлінський процес прийняття рішень, виробничий процес реалізації прийнятих рішень і знову творчий процес прийняття рішення щодо досягнутих результатів;

- конкретність – відображає спрямованість процесів на досягнення певних результатів. Мета бенчмаркінгу – досягнення конкурентних переваг на ринку за рахунок адаптації кращих варіантів роботи конкурентів або лідерів у галузі;

- матеріальна обумовленість – передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й безпосередньо праці; тут предметом праці є бенчмаркінг, а засобами праці – інструменти бенчмаркінгу і безумовне їх дотримання;

- логічність – виконання технології передбачає дотримання чіткої послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкування у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. У даному випадку йдеться про те, що в результаті прийняття рішень про здійснення бенчмаркінгу розробляють певні заходи з реалізації, які є логічними і врешті-решт приводять до досягнення наміченої мети (цілі);

- подільність – будь-яку технологію можна розділити на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази.

У науковій літературі розрізняють декілька поколінь еволюції бенчмаркінгу [26]:

1. Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінжинірінг або ретроспективний аналіз продукту. Що стосується сфери безпеки то реінжинірінг безпеки полягає у реконцептуалізації заходів, що вживаються для забезпечення безпеки. Це означає, що вони переосмислюються та виправляються відповідно до нових реалій.

2. Друге покоління, бенчмаркінг конкурентоздатності – розвивається як наука (1976-1986 р.), завдяки діяльності фірми Ксерокс.

3. Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 р., коли підприємства – лідери певного сектору економіки використовують дані для аналізу підприємств інших галузей економіки.

4. Четверте покоління бенчмаркінгу – це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів.

5. П'яте покоління – глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва. З метою більш глибокого розуміння досліджуваного явища розглянемо основні підходи сучасних науковців до трактування поняття «бенчмаркінг» (табл. 1.1).

Відомий вчений в галузі бенчмаркінгу Р. Кемп стверджує, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва підприємств-конкурентів або тих, які є визнаними лідерами в своїх галузях. Бенчмаркінг стає своєрідним пошуком кращих практичних рішень у різноманітних галузях, які приводять до вищої продуктивності підприємства [18].

Зарубіжний дослідник Р. Донован вважає, що бенчмаркінг є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, метою якого є поліпшення роботи підприємства з урахуванням результатів конкурентів і наявних результатів [29].

Основні підходи науковців до трактування поняття «бенчмаркінг» [30]

Автор	Сутність поняття
Меренюк Т.В. [38]	Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи
Мельниченко С.В. [37]	Бенчмаркінг – це одним із методів удосконалення бізнес процесів, еталонне управління, що являє собою перебудову бізнес-процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів
Карпенко Н.В. [19]	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності
М. Бендарчук та М. Ковальчук [2]	Бенчмаркінг – це запозичення досвіду у підприємств, які більш ефективніше працюють після виявлення суттєвих недоліків у діяльності власного підприємства
Макарчук О.Г., Мартиненко О. [33]	Бенчмаркінг – це специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності
Командровська В.Є. [25]	Бенчмаркінг є широко використовуваною технологією пошуку нових прикладів для вивчення і впровадження в бізнесі
Чайковська М.А. [55]	Бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння і розвиток найліпших за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик із метою поліпшення реальної ефективності організації
Петряшов Д. [44]	Бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці для підвищення власної конкурентоспроможності
Лютікова М., [32] Морозова Р., Сухарев П.	Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності

Так, Д. Аакер, професор Каліфорнійського університету, визначає бенчмаркінг «як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складників бізнесу фірми з іншими підприємствами» [10]. Науковець Е. Михайлова вважає, що бенчмаркінг – це «...безперервний пошук нових ідей і подальше використання їх на практиці» [11].

Дослідник Т. Фурье відносить бенчмаркінг до «сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимірювання задоволення потреб споживачів» [12].

Дослідник В. Кроковски трактує бенчмаркінг, як «метод, що служить для забезпечення конкурентоспроможності і створення передумов перевірки ефективності підприємства в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини, матеріалів та виготовлення продукції» [13].

Також існує цікавий підхід до визначення поняття «бенчмаркінг» одного з основоположників бенчмаркінгу, а саме Б. Андерсена [14], який стверджував, що вказаний термін був запозичений з таких наук, як географія та геометрія, який позначає умовну площину, де вивчається та визначається стан заданої множини через суму точок по відношенню до деякої точки відліку.

Як вважає Т. Річман, «бенчмаркінг – це стандарт переваги або досягнення, проти якого аналогічні речі повинні бути виміряні або оцінені» [15].

Дослідник Х. Харрингтон вважає, що «бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності організації» [16].

Науковець Б.Кляйн розкриває суть даного поняття наступним чином: «Це чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності для власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей, і визначення відповідних практик з метою прийняття програми перетворень» [17].

Науковці Р. Фещур та Т. Меренюк у своїй праці стверджують, що фактично «бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів» [20].

Автор Р. Рейдер визначає, що «бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у здійсненні своїх функцій» [24].

Ананд Г. звертає увагу, що «бенчмаркінг може бути пояснений як систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та ефективного виконання ресурсів, які направлені на підвищення продуктивності підприємства».

Даррелл К. Рігбі стверджує, що «бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній» [33].

Всі автори наголошують на тому, що бенчмаркінг є важливим та необхідним інструментом у прагненні підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Дослідивши всі вищезазначені підходи досліджень бенчмаркінгу, можна дати єдине визначення бенчмаркінгу, а саме, бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

Основними елементами бенчмаркінгу є: порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями; порівняння управлінських процесів з подібними процесами інших організацій; порівняння продукції власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній; запровадження кращої практики в діяльності власного підприємства.

Отже, основними функціями бенчмаркінгу слід вважати [40]:

- 1) аналізуючі (переваг в конкуренції);
- 2) виробничі (процес створення товару або послуги і просування їх на ринок);
- 3) управлінські;
- 4) підвищення оперативної і стратегічної продуктивності фірми;
- 5) виробничі і маркетингові;
- 6) дослідницькі та упроваджувальні;
- 7) конкурентоспроможності;
- 8) функція підприємництва (пов'язана з усім процесом підприємництва).

В той же час, бенчмаркінг як специфічна технологія управління виконує чотири функції управління підприємством [41]:

1. Метрологічну функцію, що виражається у створенні та підтримуванні на підприємстві глибоко структурованої системи параметрів, які дають змогу вимірювати процеси, що відбуваються на ньому й поза ним, і об'єктивно позиціонувати становище підприємства в цій системі. Таку функцію здійснюють на внутрішньому та зовнішньому інформаційних просторах підприємства.

2. Цільову функцію, яка проявляється у системі розрахунків, що передбачають порівняння чужих і власних досягнень за всіма об'єктами бенчмаркінгу й наявного потенціалу підприємства. Бенчмаркінг формує цільові блоки як реальні, обґрунтовані ресурсами орієнтири розвитку, які базуються на власному або чужому досвіді.

3. Навчаючу функцію, що впливає з його орієнтації на передовий свій або чужий досвід. Невід'ємними елементами процесу навчання персоналу підприємства є збір, систематизація, аналіз й оцінювання власної діяльності та досягнень конкурентів, ідентифікація лідерів і дослідження факторів їх успіху.

4. Аплікаційну функцію, яка виражається у визначенні й адаптації передових досягнень конкурентів до специфічних умов підприємства або поширення в суміжних сферах власних результатів. Адаптація потребує розроблення спеціальних програм заходів і дуже часто – модифікації запозичуваного досвіду.

Бенчмаркінг розвиває функцію конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [42].

На даний момент передовими країнами світу бенчмаркінг використовується як головний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. В Україні бенчмаркінг як інструмент антикризового управління використовують лише деякі фірми, і то точково (разово). Це спричинено рядом причин, а саме:

- незнання методів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління;
- відсутність законодавчої бази щодо оприлюднення даних про діяльність компаній;

- недостатня кількість фахівців в даній сфері;

- відсутність організацій бенчмаркінгу;

- не використання досвіду розвинених країн світу щодо забезпечення фінансування програм бенчмаркінгу державою.

Тому для використання бенчмаркінгу як ефективного методу вводу інноваційних практик для досягнення результату вітчизняними підприємствами необхідно створювати методичні підходи для реалізації даного інструменту як антикризового управління у всіх сферах економіки. Реалізація запропонованих механізмів використання та вдосконалення бенчмаркінгу дасть можливість вдосконалити роботу підприємств і підвищити їх конкурентоздатність на міжнародному рівні.

1.2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств

Сьогодні, як ніколи актуально, в Україні постає проблема підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного курсу валюти, катастрофічної неплатоспроможності населення.

Досить гостро в умовах сьогодення постала необхідність підприємства у володінні інформацією про ефективно працюючих конкурентів, що дасть можливість досягнути оптимальних результатів своєї діяльності. Одним із основних методів виявлення конкурентних переваг підприємств є бенчмаркінг. Бенчмаркінг, безумовно, є одним з найпоширеніших методів та інструментів

управління бізнесом, тому широко застосовується в різних сферах управління підприємством: і в логістиці, і в маркетингу, і в управлінні персоналом тощо.

Слід відзначити, що на практиці бенчмаркінг досить часто ототожнюють зі звичайним аналізом конкурентів (конкурентним аналізом) або навіть маркетинговим дослідженням, проте між ними існують такі відмінності [18].

1. Конкурентний аналіз обмежений певною галуззю або ринком, тому його метою є дослідження діяльності прямих конкурентів, тоді як бенчмаркінг не має таких обмежень і передбачає дослідження не лише конкурентів, але й передових підприємств інших галузей, а також інших внутрішніх структурних підрозділів цього підприємства.

2. Конкурентний аналіз дає змогу виявити відмінності між конкурентами, але не пояснює, як їх подолати й завоювати кращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші підприємства виявились успішними, скільки в тому, щоби знайти відповіді на питання, що, як і чому роблять лідери для задоволення потреб споживачів, тобто виявити фактори й методи роботи, які б дали змогу досягнути кращих результатів

Практичне застосування бенчмаркінгу як процесу відповідного порівняння та оцінювання ефективності одного підприємства поряд з іншими надає низку таких переваг:

здатність виявлення та дослідження «ефективних» і «провальних» основ діяльності підприємства відповідно до коливань пропозиції, попиту та ринкових умов;

здатність швидкого впровадження ефективного досвіду господарювання конкуруючих підприємств;

можливість миттєвого задоволення споживчого попиту шляхом впровадження нових стандартів та цілей;

значне підвищення стимулювання працівників до постійного вдосконалення та збільшення потенціалу;

сприяння фундаментальній згуртованості консультантів підприємства;

змога в короткі строки напрацювати ефективний досвід проведення управлінських змін;

мобільне підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зрозуміло, що впровадження в практику бенчмаркінгу як інструменту управління ефективною діяльністю підприємства має низку таких недоліків:

визначення бенчмаркінгу як маркетингового дослідження переваг підприємства;

не всі підприємства мають можливість досить швидко впроваджувати дослідження бенчмаркінгу;

катастрофічна незабезпеченість ринку обізнаними управлінськими та професійними кадрами;

важка доступність інформації ефективного досвіду підприємств-конкурентів для аналізу;

недостатнє напрацювання реальної практики бенчмаркінгу.

В Україні функціонують декілька сотень підприємств, які використовують бенчмаркінг у своєму управлінні як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності. Дехто вважає його результатом розвитку концепції конкурентоспроможності або програмою з поліпшення якості, інші зараховують до інноваційних продуктів японської бізнес-практики [31].

Найближчим часом, бенчмаркінгу належатиме вагоме місце в арсеналі менеджерів компаній, адже через пошук найкращих практик та їх упровадження організація досягне досконалої форми. Фактично бенчмаркінг є остійним процесом вивчення та оцінювання товарів, а також досвіду виробництва головних конкурентів та підприємств-лідерів на цьому сегменті ринку.

Для застосування цього інструменту в Україні необхідно створити середовище, в якому відбуватиметься обмін знаннями та передовим досвідом. Для успішного існування такого середовища потрібно заохочувати створення корпоративних мереж різного виду, програмного забезпечення, корпоративних сайтів, програм навчання співробітників, розроблення яких стане підґрунтям для просування бенчмаркінгу в українське бізнес-середовище.

Українські підприємства поки ще не можуть успішно працювати на ринку без твердого контролю за ефективністю бізнес-процесів, спираючись на грамотну рекламу та широку мережу дистрибуції, а рівень довіри до партнерів практично виключає можливість прямого співробітництва компаній-конкурентів і навіть компаній, зайнятих у різних галузях, що свідчить про користь упровадження консалтингових та посередницьких послуг із використанням бенчмаркінгу, при цьому можна використати великий набір кількісних і якісних методів маркетингових досліджень.

У подальшому усвідомлення керівниками переваг бенчмаркінгу дасть змогу говорити про його впровадження на провідних підприємствах держави. У перспективі підприємства можуть поліпшити економічні показники, усвідомити порівняльний стан, одержати стратегічні переваги та збільшити рівень організаційного знання [14].

Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей (“out-ofbox”) з метою розвитку. Науковці розглядають його як ефективну маркетингову технологію. Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для отримання ефекту необхідно зробити його інтегральною частиною діяльності інноваційного та процесу вдосконалення виробничо-господарської з метою підвищення її ефективності [6].

Бенчмаркінг допомагає визначити сильні і слабкі сторони підприємства залежно від зміни ситуації на ринку, дає можливість краще задовольняти споживчі запити за якістю, ціною, товарами і послугами шляхом установа нових стандартів і цілей. Завдяки бенчмаркінгу відбувається підвищення якості продукції, збільшується продуктивність та ефективність бізнес-процесів, формуються інноваційні ідеї, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Метою використання бенчмаркінгу є підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Предметом бенчмаркінгу, є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки.

Виділяють такі види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.

2. Конкурентний бенчмаркінг припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємствконкурентів.

3. Функціональний бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.

4. Бенчмаркінг процесу спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах.

5. Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності.

6. Асоціативний бенчмаркінг – проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

7. Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг [35].

Вибір виду бенчмаркінгу здійснюється підприємствами за таких умов:

за характером завдань, які необхідно вирішити;

доступності ресурсів;

обмеженістю часу для впровадження бенчмаркінгу;

наявністю достатньої кількості ресурсів для ефективного впровадження бенчмаркінгу;

наявністю спеціалістів із досвідом впровадження бенчмаркінгу.

Виділяють такі принципи бенчмаркінгу:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, яка заснована на співпраці, взаємоузгодженості й обміні даними, яка забезпечує «виграшну» ситуацію для обох сторін. Проте така співпраця має бути наперед узгодженою. Спочатку необхідно узгодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії адекватної поведінки інших учасників.

2. Аналогія. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Будь-який процес може бути дослідженим та оціненим. Аналогія процесів і встановлення критеріїв відбору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Вимірювання. Бенчмаркінг – це співставлення характеристик, декількох підприємств. Метою є встановлення відмінності в характеристиках і можливість подальшого їх удосконалення. Найважливішим завданням вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу їх удосконаленню на основі вивчення процесу.

4. Достовірність. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі достовірності даних, розширеного аналізу і детального вивчення процесу.

Більшість науковців виокремлюють такі етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві [47]:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу.

На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виокремлюються та досліджуються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу.

Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім або внутрішнім; провести пошук підприємств, які є еталонними; встановити контакти з цими підприємствами; сформулювати критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації.

Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинна, так і вторинна інформація. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз.

Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.

5. Упровадження.

Необхідно розробити план упровадження, процедури контролю; оцінювати й аналізувати процес упровадження для досягнення найвищої ефективності.

Проте фахівці виділяють низку проблем, які здатні перешкоджати успішному проведенню бенчмаркінгу:

- тимчасові обмеження, брак ресурсів;
- конкурентні бар'єри, недоступність або важкодоступність необхідної інформації про діяльність конкурентів;
- недолік управлінських і професійних кадрів;
- опір змінам із боку менеджменту і персоналу;
- недосконалість планування і короткострокові очікування.

Завдання, які ставить перед собою підприємство, використовуючи інструментарій бенчмаркінгу, можуть бути різними, а саме:

- мінімізувати витрати;
- задовольнити потреби сучасного споживача;
- підвищити конкурентну позицію відносно підприємства-конкурента;
- визначити слабкі місця виробничого процесу;
- розробити та використати нові ідеї;
- підвищити якість продукції;
- підвищити ефективність діяльності тощо.

Процес бенчмаркінгу нелегкий, він вимагає великого терпіння і наполегливої праці. Підприємство має проводити безперервний моніторинг середовища

функціонування, незважаючи на високі витрати. Ефект від використання технології бенчмаркінгу набагато перевищує зусилля і витрачені на нього кошти. Цей ефект полягає в тому, що бенчмаркінг:

- підвищує прагнення до змін;
- спрямований на задоволення кінцевих споживачів;
- підвищує результативність підрозділу, в якому проводиться бенчмаркінг;
- фокусується на впровадженні кращих світових практик;
- рекомендує використання випробуваних підходів, методів, процесів і технологій;
- визначає рівень конкурентоспроможності;
- дає змогу ставити і вирішувати важкі, але досяжні завдання;
- дає змогу здійснити великомасштабні поліпшення;
- забезпечує більш оперативний і менш ризикований підхід до здійснення важких завдань;
- забезпечує підприємству конкурентні переваги;
- створює культуру безперервного вдосконалення;
- зменшує витрати на процес підвищення результативності діяльності підприємства [41].

Для вирішення завдання щодо орієнтації підприємства на досягнення кращих результатів необхідно здійснити:

- оцінку внутрішнього потенціалу підприємства;
- прогноз його розвитку в обраних сферах бізнесу;
- порівняльну оцінку відносно базових об'єктів бенчмаркінгу;
- обґрунтування цільових значень параметрів ефективності діяльності підприємства з урахуванням наявного потенціалу та досягнень провідних конкурентів;
- структуризацію цілей за основними елементами виробничої структури підприємства і сфер бізнесу;

формування переліку заходів, необхідних для забезпечення лідируючого положення підприємства, у тому числі розробку нових інноваційних підходів та вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

Бенчмаркінг в управлінні ефективною діяльністю підприємства зводиться до двох найважливіших завдань:

1) ідентифікація ліпших досягнень у сфері спеціалізації підприємства на кожний період часу;

2) орієнтація підприємств на досягнення цих вищих результатів у недалекому майбутньому [45].

Перше із завдань бенчмаркінгу передбачає збір повної інформації про ситуацію на зовнішньому та внутрішньому ринках, при цьому така інформація повинна бути зібрана для проведення не тільки тимчасового дослідження, а навпаки, повинна постійно доповнюватися і змінюватися за необхідності.

Для забезпечення динаміки дослідження необхідним є використання праці кваліфікованих маркетингологів. В ідеальних умовах дослідження має охоплювати весь ринок, але абсолютно очевидно, що не всім компаніям це вдається через різні причини, тому інформація збирається й обробляється з орієнтацією тільки на найважливіші аспекти дослідження.

Для вирішення наступного завдання орієнтації підприємства на досягнення вищих результатів у рамках бенчмаркінгу передбачає формування внутрішньої стратегії розвитку підприємства, що забезпечує йому досягнення переваги над конкурентами і заняття лідируючого положення у відповідній сфері бізнесу з урахуванням наявного потенціалу.

Слід зазначити, що даний опис завдання є дещо ідеалізованим, оскільки далеко не всі підприємства, які застосовують бенчмаркінг у рамках своїх можливостей, можуть домогтися лідируючого положення і переваг над конкурентами.

Отже, бенчмаркінг в Україні має великі перспективи, оскільки на сучасному етапі розвитку світової економіки він є одним із найбільш ефективних інструментів, який сприяє подоланню відставання від конкурентів на основі

порівняння й аналізу своєї діяльності з діяльністю найбільш успішних підприємств. Залучення досвіду інших підприємств дає змогу активізувати організацію бізнес-процесів, мінімізувати витрати, збільшити прибуток, оптимізувати управлінську структуру і, як результат, підвищити ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО РОЗВИТОК»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ТОВ «Агро Розвиток»

ТОВ «Агро Розвиток» було створено в процесі реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського підприємства. Підприємство є правонаступником його правовідносин, прав та обов'язків. ТОВ «Агро Розвиток» зареєстроване як юридична особа у Державній реєстраційній палаті свідоцтвом від 16 березня 2000 року. Статут товариства є основним документом, що регулює його діяльність. Статут товариства пройшов перереєстрацію і його остання редакція затверджена Постановою Зборів учасників ТОВ «Агро Розвиток» зі змінами і доповненнями 22 квітня 2021 року (додаток А). Станом на 31 грудня 2022 року на підприємстві зареєстровано 193 працівника. Статутний (зареєстрований) капітал підприємства становить 53 тис. грн.

Основний вид діяльності - змішане сільське господарство. Предметом діяльності товариства згідно статуту є:

- вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.
- розведення свійської птиці та інших тварин.
- оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва.
- виробництво товарної сільськогосподарської продукції, реалізація товарної продукції і сировини.
- переробка сільськогосподарської продукції, як власного виробництва, так і придбаної.
- інша діяльність.

Підприємство також спеціалізується на зовнішньо економічній діяльності. Це здійснення прямих виробничих, науково-технічних зв'язків, проведення

експортно-імпортних операцій, в тому числі товарообмінних або бартерних, здійснення основного порядку зовнішньої економічної діяльності.

Дирекція вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, котрі належать до виняткової компетенції зборів учасників. Збори учасників товариства можуть винести рішення про передачу частини повноважень дирекції. Дирекція підзвітна зборам учасників і організує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю дирекції товариства з обмеженою відповідальністю здійснюється ревізійною комісією, що створюється зборами учасників товариства з їх числа, у кількості, передбаченій установчими документами, але не менше трьох осіб.

ТОВ «Агро Розвиток» самостійно розробляє програми економічного і соціального розвитку, розглядає і затверджує їх на загальних зборах, радах. Воно має повну господарську самостійність, покриває свої витрати за рахунок доходів від своєї господарської діяльності та забезпечує схоронність власності.

Активи ТОВ «Агро Розвиток» сформовані за рахунок товарних та матеріально-технічних ресурсів придбаних на договірних засадах у підприємств (виробників), в оптовій торгівлі, шляхом заготівель сільськогосподарської продукції і сировини у громадян, фермерських господарств, колективних сільськогосподарських підприємств, та з інших джерел, не заборонених чинним законодавством.

З початку свого існування ТОВ «Агро Розвиток» велику увагу приділяє поліпшенню технології виробництва, впровадженню сучасних методів організації виробничого процесу, скороченню витрат виробництва за рахунок впровадження нових технологій.

Велике значення керівництво ТОВ «Агро Розвиток» приділяє роботі з працівниками підприємства. Колектив підприємства являє собою згуртовану команду, що має єдину мету і працює над її досягненням. Співпрацівники підприємства відчують, що їх робота важлива і полегшує життя клієнтів. Відношення керівництва підприємства до своїх працівників проявляється у встановленні належного високого рівня заробітної плати, системи стимулів у

вигляді премій і надбавок за результати роботи, соціальної захищеності працівників.

Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Агро Розвиток» можемо зробити висновок, що дана структура не є великою, оскільки, підприємство має невеликий розмір та склад штатних працівників.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Агро Розвиток» рис. 2.1.

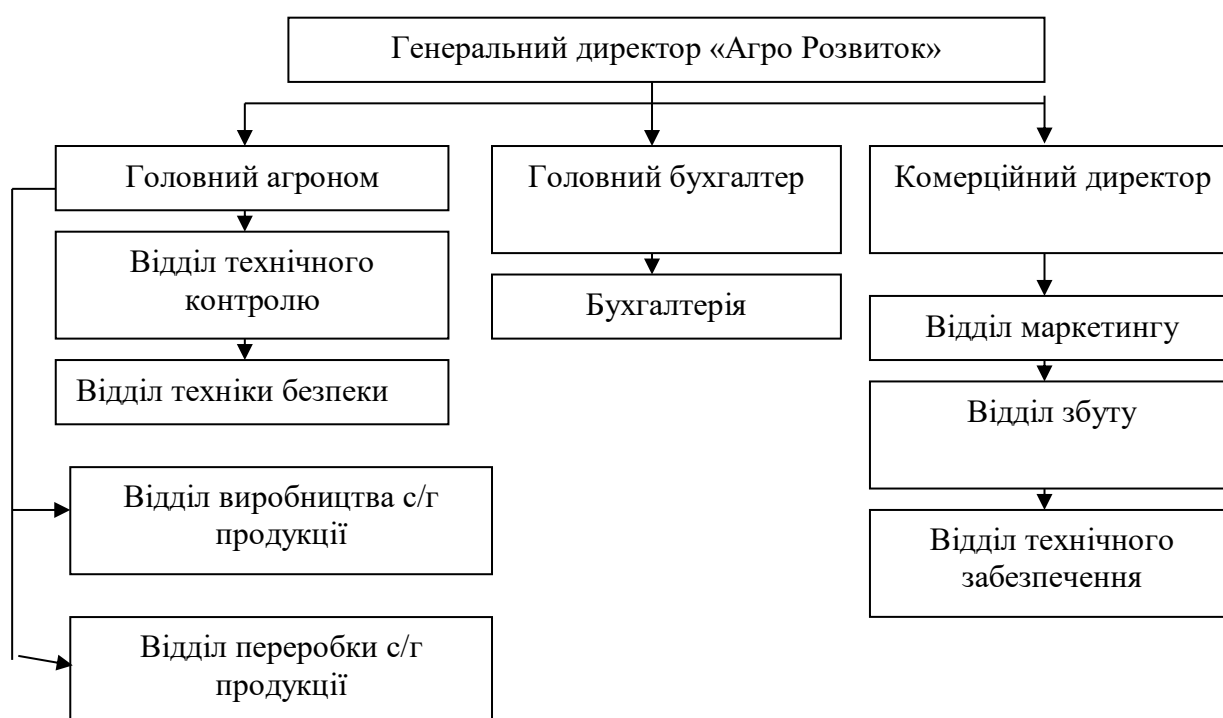


Рис. 2.1. Органіаційна структура ТОВ «Агро Розвиток»

ТОВ «Агро Розвиток» очолює директор, який вирішує питання діяльності підприємства, діє від імені товариства, укладає договори, розпоряджається в межах чинного законодавства майном та засобами товариства, репрезентує товариство у будь-яких організаціях та закладах.

Комерційний директор ТОВ «Агро Розвиток» здійснює управління збутом виробленої продукції. Йому підпорядковані: начальник відділу збуту, начальник відділу маркетингу, начальник відділу технічного забезпечення.

Головний бухгалтер, якому підпорядковані всі бухгалтера підприємства, організовує первинний та бухгалтерський облік, та здійснює всі фінансові операції в процесі господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток».

Головний агроном, організовує і контролює весь комплекс робіт по вирощуванню та переробці сільськогосподарської продукції. Йому підпорядковані: головний інженер з техніки безпеки і технагляду, завідуючий групи технічного контролю.

Однією зі специфічних особливостей сільського господарства є той факт, що тут у більшості випадків поєднуються функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це товариство, приватне сільськогосподарське підприємство, кооператив або навіть акціонерне товариство, в усіх цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою поєднуються функції власника і менеджера.

Користуючись звітами з праці (додаток В), які складаються в ТОВ «Агро Розвиток» слід провести аналіз його загальної структури по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.1). За допомогою наведених даних можна оцінити кількісний склад по категоріях робітників, які зайняті у різних структурних ланках та рівнях.

Такий аналіз є необхідним для визначення рівня управління, його відхилень, а також для оптимізації структурного складу персоналу, кількісної збалансованості його управлінського та виробничого елементів.

З таблиці 2.1 можемо зробити висновок, що приблизно 70 % всіх працівників становить виробничий персонал, що зумовлено напрямком діяльністю даного підприємства. Цю тенденцію спостерігаємо на протязі всього досліджуваного періоду.

В 2022 р. загальна чисельність працівників порівняно з попередніми роками дещо скоротилася. Так, у 2022 році у порівнянні з 2020 чисельність персоналу скоротилася на 8 осіб, серед яких виробничого персоналу стало менше - на 6 осіб, а управлінського персоналу - на 2 особи.

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» по категоріях
зайнятих за 2020-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення питомої ваги % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага,%	Кількість , осіб	Питома вага,%	кількість, осіб	питома вага,%	2020р	2021р.
Управлінський персонал	64	31,84	64	31,53	62	32,12	0,28	0,60
у тому числі:								
Керівники	4	1,99	4	1,97	4	2,07	0,08	0,1
Спеціалісти	56	27,86	56	27,59	55	28,5	0,64	0,91
Технічні працівники	4	1,99	4	1,97	3	1,55	-0,44	-0,42
Виробничий персонал	137	68,16	139	68,47	131	67,88	-0,28	-0,60
Разом	201	100,00	203	100,00	193	100	-	-
Виробничий персонал на одного	2	-	2	-	2	-	-	-
Частка управлінського персоналу, %	-	31,84	-	31,53	-	32,15	0,31	0,62

Таке скорочення персоналу було пов'язане з переоснащенням виробництва, впровадженням нового обладнання тощо. Ці заходи стали наслідком вивільнення трудових ресурсів і в наступному році, тобто в 2022 році у порівнянні з 2021 роком чисельність робітників підприємства скоротилася на 10 осіб, серед яких управлінського персоналу було - 2 особи, а виробничого – 8 осіб.

Більша частка скорочених припадає на виробничий персонал, що дещо збільшило частку управлінського персоналу у загальній чисельності працюючих. Проте спостерігаємо зменшення питомої ваги технічних працівників.

Наглядно склад трудових ресурсів на ТОВ «Агро Розвиток» станом на 01.01.2023 року зображений на рис. 2.2.

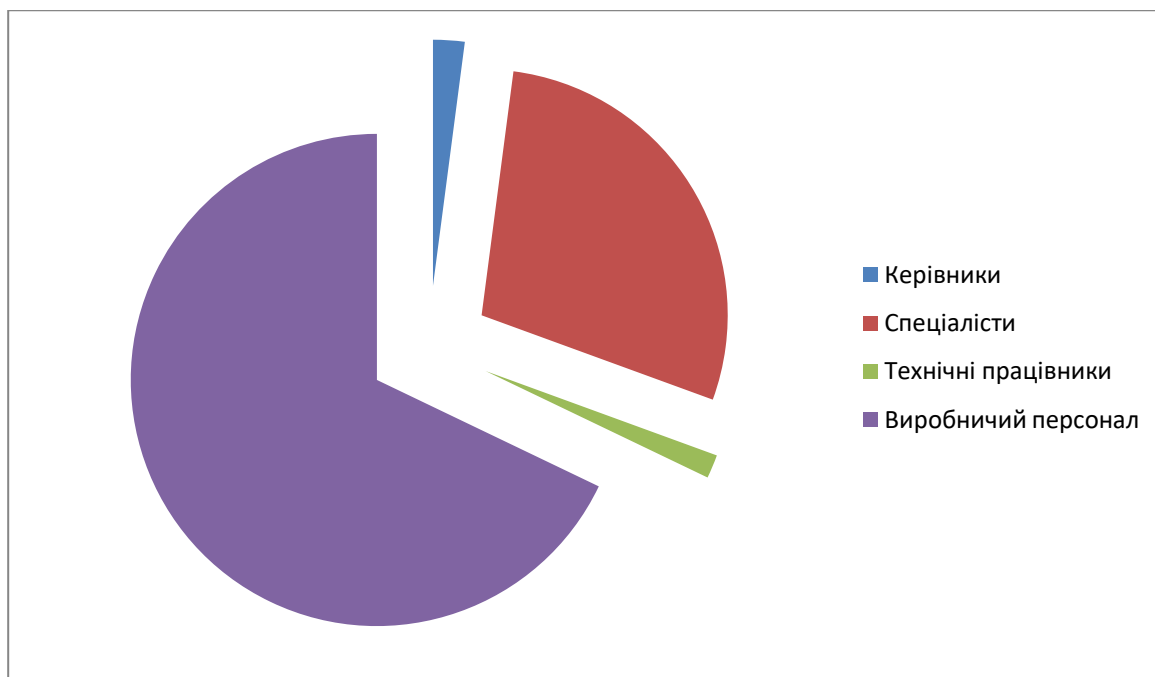


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» по категоріях зайнятих станом на 01. 01. 2023 року

На будь-якому підприємстві існує таке поняття як соціальна структура, вона характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Тому в наступній таблиці, користуючись звітами зі складу персоналу, охарактеризуємо його загальну вікову структуру та динаміку.

В таблиці 2.2 проаналізуємо загальну вікову структуру персоналу ТОВ «Агро Розвиток».

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» за 2020 – 2022 рр.

Вікові категорії	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення %, (+,-) 2022 р. до	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2020 року	2021 року
В цілому по підприємству								
18 – 25 років	15	7,5	12	5,9	12	6,2	-1,3	0,3
26 – 40 років	82	40,8	84	41,4	80	41,5	0,7	0,1
41 – 50 років	59	29,4	60	29,6	56	29,0	-0,4	-0,6
Перед пенсійні роки	34	16,8	37	18,2	36	18,6	1,8	0,4

Пенсійні роки	11	5,5	10	4,9	9	4,7	-0,8	-0,2
Разом	201	100,00	203	100,00	193	100,00		
Управлінський персонал								
18 – 25 років	5	7,8	4	6,3	4	6,5	-1,3	0,2
26 – 40 років	29	45,3	31	48,3	31	50,0	4,7	1,7
41 – 50 років	18	28,1	19	29,7	18	29,0	0,9	-0,7
Перед пенсійні роки	10	15,6	9	14,1	8	12,9	-2,7	-1,2
Пенсійні роки	2	3,1	1	1,6	1	1,6	-1,5	0
Разом	64	100,00	64	100,00	62	100,00		
Виробничий персонал								
18 – 25 років	10	7,3	8	5,7	8	6,1	-1,2	0,4
26 – 40 років	53	38,7	53	38,2	49	37,4	-1,3	-0,8
41 – 50 років	41	29,9	41	29,5	38	29,0	-0,9	-0,5
Перед пенсійні роки	24	17,5	28	20,1	28	21,4	3,9	1,3
Пенсійні роки	9	6,6	9	6,5	8	6,1	-0,5	-0,4
Разом	137	100,00	139	100,00	131	100,00		

Серед персоналу підприємства в цілому найбільшу частку становлять працівники віком від 26 до 40 років, це аж 41,5 % у 2022 році. І хоча чисельність працівників в даній категорії зменшилася, проте питома вага збільшилася. Це відбулося через скорочення працівників пенсійних років.

Серед управлінського персоналу та виробничого спостерігаємо, що найбільшу частку складають працівники віком 26-40 років, це вказує на залучення до ТОВ «Агро Розвиток» більш молодого персоналу.

Отже, протягом трьох років ТОВ «Агро Розвиток» працювало в напрямку залучення до складу власного персоналу потенційно перспективних співробітників, тобто активної частини трудових ресурсів ТОВ «Агро Розвиток».

Характеристика персоналу будь-якого підприємства окрім вікової характеристики включає в себе й характеристику освітньої структури.

Користуючись звітами ТОВ «Агро Розвиток» зі складу персоналу та його освітнього складу охарактеризуємо освітню структуру (табл. 2.3).

За отриманими даними в таблиці 2.3 ми можемо зробити висновки, що на ТОВ «Агро Розвиток» більшість працюючих мають неповну та базову вищу освіту. Це пов'язано із технічним рівнем виробництва.

Таблиця 2.3

Освітня структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» за 2020 – 2022 рр.

Рівень освіти	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення (+,-) у % 2022 р. до	
	кіль- кість, осіб	питома вага,%	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага,%	2020 року	2021 року
Середня освіта:	9	4,5	9	4,4	6	3,1	-1,4	-1,3
- виробничий персонал	9	4,5	9	4,4	6	3,1	-1,4	-1,3
Спеціальна професійна підготовка:	28	13,9	25	12,3	24	12,4	-1,5	0,1
- виробничий персонал	28	13,9	25	12,3	24	12,4	-1,5	0,1
Неповна вища освіта:	89	44,3	84	41,4	82	42,5	-1,8	1,1
- управлінський персонал	3	1,5	2	1,0	3	1,6	0,1	0,6
- виробничий персонал	86	42,8	82	40,4	79	40,9	-1,9	0,5
Базова вища освіта:	47	23,4	54	26,6	50	25,9	2,5	-1,3
- управлінський персонал	33	16,4	31	15,3	28	14,5	-1,9	-0,8
- виробничий персонал	14	7,0	23	11,3	22	11,4	4,4	0,1
Повна вища освіта:	28	13,9	31	15,3	31	16,1	2,2	0,8
- управлінський перс	28	13,9	31	15,3	31	16,1	2,2	0,8
- виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	3,1	х	3,1	х	3,2	х	0,1	0,1
Разом	201	100,0	203	100,0	193	100,0		

Слід відзначити позитивну рису у діяльності ТОВ «Агро Розвиток» – це зростання відносного рівня кваліфікованості працівників апарату управління, тобто це значить, що серед працівників управлінського персоналу, які вибули на протязі звітного періоду більшість складають робітники з низьким освітнім рівнем.

Наступним етапом наших досліджень буде характеристика структури персоналу по тривалості роботи (табл. 2.4 та рис. 2.3).

Таблиця 2.4

**Структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» за стажем роботи
за 2020 – 2022 рр.**

Стаж роботи	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення (+,-) у % 2022 р. до	
	кіль- кість, осіб	питома вага,%	кіль- кість, осіб	питома вага,%	кіль- кість, осіб	питома вага,%	2020 року	2021 року
1 – 5 років	15	7,5	13	6,4	12	6,2	-1,3	-0,2
5 – 10 років	56	27,8	55	27,1	54	28,0	0,2	0,9
10 – 20 років	93	46,3	98	48,3	91	47,2	0,9	-1,1
Понад 20 років	37	18,4	37	18,2	36	18,6	0,2	0,4
Разом	201	100	203	100	193	100		

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, ми можемо зробити висновок, що на протязі останніх трьох років на ТОВ «Агро Розвиток» переважають працівники із стажем роботи 10- 20 років та стажем роботи від 5 до 10 років.

Тобто трудові ресурси ТОВ «Агро Розвиток» – це давно сформований на протязі багатьох років трудовий колектив, якій має свої правила, звички та традиції.

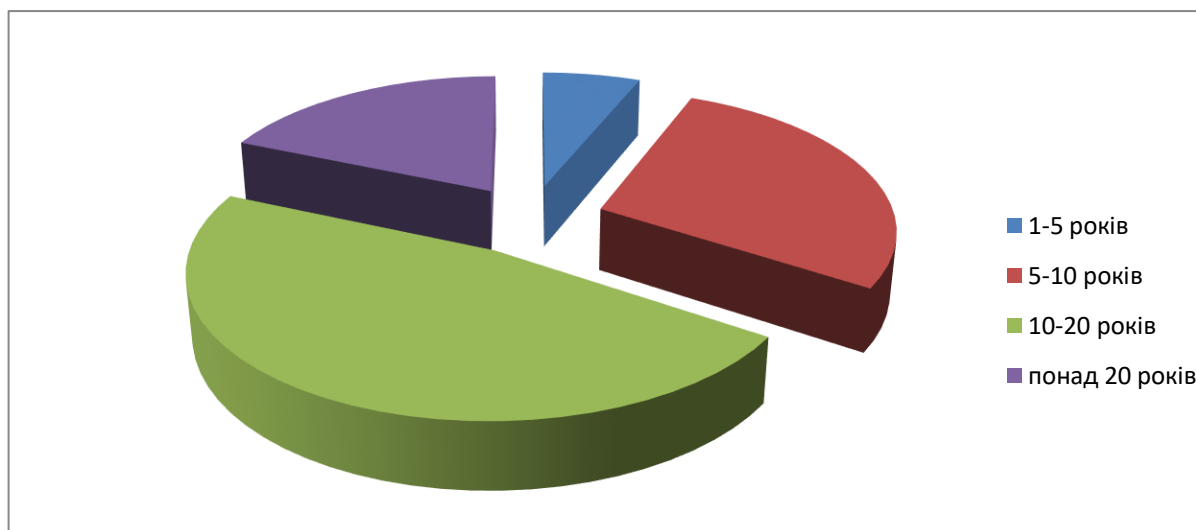


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» по тривалості роботи станом на 01.2016 року

Також слід охарактеризувати персонал ТОВ «Агро Розвиток» за статтю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Статева структура персоналу ТОВ «Агро Розвиток» за 2020 – 2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб.			У % до загальної чисельності			Відхилення (+,-) у % 2022 р. до	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 року	2021 року
В цілому по підприємству								
Жінки	98	96	92	48,8	47,3	47,7	-1,1	0,4
Чоловіки	103	107	101	51,2	52,7	52,3	1,1	-0,4
Разом	201	203	193	100	100	100		
Управлінський персонал								
Жінки	24	23	23	37,5	35,9	37,1	-0,4	1,2
Чоловіки	40	41	39	62,5	64,1	62,9	0,4	-1,2
Разом	64	64	62	100	100	100		
Виробничий персонал								
Жінки	74	73	69	54,0	52,5	52,7	-1,3	0,2
Чоловіки	63	66	62	46,0	47,5	47,3	1,3	-0,2
Разом	137	139	131	100	100	100		

На основі даних таблиці 2.5, ми можемо зробити висновок, що чоловіків та жінок на підприємстві майже однакова кількість. Зменшення чисельності робітників відбувається пропорційно, тобто чисельність жінок зменшується пропорційно чисельності чоловіків.

Рух персоналу в організації - це складова загального руху трудових ресурсів у суспільстві. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію, призов до армії), соціальні переміщення (направлення на навчання, перехід до стану службовців і т. ін.), рух, пов'язаний з технічним прогресом і змінами структури економіки, і плинність кадрів. Зробимо аналіз руху персоналу за допомогою показників наведених у таблиці 2.6.

За результатами розрахунків, можемо зробити висновок, що чисельність працівників, які вибули і які були прийняті у 2020 р. та 2021 р. майже однакова. Лише у 2022 р. вибуло більше працівників, ніж було прийнято. Все це виражене коефіцієнтами поновлення та вибуття персоналу.

**Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Агро Розвиток» за
2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+,-) 2022р. від	
				2020р.	2021р.
1 . Середньоспискова чисельність працівників, осіб	201	203	193	-8	-10
2.Прийнято працівників, осіб	66	62	51	-15	-11
3.Вибуло працівників, осіб	65	60	61	-4	+1
4.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	30,54	30,54	26,42	-4,12	-4,12
5.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	32,34	29,56	31,61	-0,73	+2,05
6.Коефіцієнт плинності кадрів, %	32,34	29,06	31,61	-0,73	+2,54
Т.Коефіцієнт абстентеїзму, %	8,12	9,48	11,23	+3,12	+1,75
8. Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	2,4	3,1	2,7	+0,3	-0,4

Щодо плинності кадрів, то відхилення 2022 р. від 2020 та 2021 років є незначним, але плинність все ж є доволі високою і в середньому за 3 роки становить 31 %. Це свідчить про дуже низьку стабільність персоналу. Втрата робочого часу є незначною, але ми бачимо тенденцію на її збільшення. Також на протязі досліджуваного періоду зміна посад працівниками була незначною. Навіть у 2022 р. порівняно з 2021 р. становить -0,40 %.

Розглянемо вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «Агро Розвиток» за допомогою проведення SWOT- аналізу.

Згідно з методикою проведення SWOT-аналізу необхідно віднести всі чинники до позитивно чи негативно впливаючих (тобто до можливостей чи загроз відносно зовнішнього середовища і сильних чи слабких сторін відносно внутрішнього середовища). Результати аналізу занесемо до табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз чинників зовнішнього середовища і внутрішнього стану**ТОВ «Агро Розвиток»**

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
Сильні сторони: 1. Позитивний імідж підприємства. 2. Висока якість продукції. 3. Сучасна технологія виробництва. 4. Розвинута маркетингова діяльність. 5. Тісні зв'язки зі споживачами, посередниками. 6. Налагоджена система контролю. 7. Прогресивне керівництво, націлене на впровадження нововведень. 8. Постійне збільшення попиту на продукцію 9. Вирощування екологічно чистих зернових культур 10. Створення і підтримка взаємостосунків між працівниками. 11. Високий рівень кваліфікації персоналу. 12. Система менеджменту якості. 13. Концентрація на швидко зростаючих ринках; 14. Надійність та ефективність обраної стратегії.	Можливості: 1. Перевірені клієнти 2. Можливість налагодження експорту. 3. Зацікавленість інвесторів та їх платоспроможність. 4. Швидке зростання ринку. 5. Можливість модернізації технологій і збуту продукції. 6. Входження в нові ринки (сегменти); 7. Можливості доступу до новітніх закордонних технологій.
Слабкі сторони: 1. Моральний клімат серед виробничого персоналу. 2. Плинність виробничого персоналу. 3. Внутрішні проблеми у ефективності управління персоналом; 4. Залежність від інвесторів; 5. Ступінь мотивованості кадрів; 6. Зростання ціни на сировину. 7. Сезонність. 8. Зростання ступеня зношеності обладнання.	Загрози: 1. Нестабільне економічне становище в країні. 2. Нестабільне політичне становище в країні. 3. Несприятливі норми оподаткування 4. Неплатоспроможність основних споживачів продукції. 5. Невдоволеність рівнем життя і розподілом доходів населення. 6. Виникнення труднощів при укладанні договорів 7. Значна частка тіньової економіки 8. Високі темпи інфляції. 9. Еміграція населення. 10. Нестабільність законодавчої бази.

Отже, зі зробленого аналізу можна зробити такий висновок, що ТОВ «Агро Розвиток» має багато сильних сторін і знаходиться в сприятливих умовах для успішного розвитку, але не завжди використовує ці умови. Бо за результатами

аналізу позитивно та негативно впливаючих зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «Агро Розвиток», ми бачимо, що підприємство може сміливо використовувати агресивні стратегії щодо зовнішнього ринку, що і робить насправді. ТОВ «Агро Розвиток» не використовує на повну силу всіх наявних можливостей і має недоліки як в управлінні персоналом так і в управлінні фінансами та іншими сферами діяльності.

За результатами SWOT-аналізу складемо матрицю (рис. 2.4), звівши до неї всі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища та проаналізуємо їх вплив на ТОВ «Агро Розвиток».

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 7	Загрози 10
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 14	$14+7 = 21$	$14+10 = \underline{24}$
	Слабкі сторони 8	$8+7=15$	$8+10=18$

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Агро Розвиток»

У даному випадку, за результатами проведеного SWOT-аналізу, ТОВ «Агро Розвиток» знаходиться в полі „сильні сторони” та „загрози” – це означає що підприємство потребує стратегій, спрямованих на стабілізацію своєї діяльності.

У ситуації, що склалася, підприємство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Тобто для того щоб підприємство не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз потрібно розвивати та удосконалювати свою діяльність в тому напрямку, де підприємство є найсильнішим та здатне до вдосконалення.

А саме це: удосконалення організаційної структури організації; підвищення ефективності управління персоналом; розвиток стратегічного управління на підприємстві; необхідно звернути увагу на захисні стратегії діяльності за рахунок захисту займаного сегменту ринку. Також для подальшого ефективного функціонування підприємству слід більше приділяти уваги маркетинговій та комунікативній діяльності, науково-дослідним роботам, системі мотивації персоналу.

Цей набір стратегій забезпечується реалізацією маркетингової стратегії шляхом збереження і розвитку ринку збуту та виробничою стратегією через підвищення ефективності існуючого виробництва та подальшу його модифікацію.

Таким чином, дослідження показали, що ТОВ «Агро Розвиток» високий рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Більшість працівників підприємства мають вищу освіту та значний стаж роботи. Але на підприємстві спостерігається значний рух персоналу, а це є негативним показником, саме вирішенню цього питання керівництву ТОВ «Агро Розвиток» слід приділити більше уваги.

На основі зроблених висновків та проведеного аналізу персоналу ТОВ «Агро Розвиток» доцільно дослідити фінансову діяльність.

Аналіз господарської та фінансової діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом, основою розробки науково обґрунтованих планів-прогнозів і управлінських рішень та контролю за їх виконанням з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. У змістовному плані аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства являє собою цілеспрямовану діяльність аналітика, що складається в ідентифікації показників, чинників та алгоритмів і дозволяє, по-перше, дати певну формалізовану характеристику, факторне пояснення фактів господарського життя, які мали місце в минулому, так і очікуваних або плануються до здійснення в майбутньому, і, по-друге, систематизувати можливі варіанти дій.

Для отримання детальної інформації про стан і результати діяльності ТОВ «Агро Розвиток» проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності за 2020-2022 роки за даними звітності і представлено у табл 2.8.

**Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Агро
Розвиток» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30081	32946	35314	+5233	+2368
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	201	203	193	-8	-10
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	6328	6421	6239	-89	-182
Матеріальні затрати, тис. грн.	13780	31572	19509	+5729	-12063
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5041	7321	13873	+8832	+6552
Амортизація, тис. грн.	9	191	1986	+1977	+1795
Оборотні активи, тис. грн.	24911	28740	38620	+13709	+9880
Продуктивність праці	149,66	162,30	182,97	+33,32	+20,68
Матеріаловіддача	2,18	1,04	1,81	-0,37	+0,77
Фондовіддача основних засобів	5,97	4,50	2,55	-3,42	-1,95
Фондоємність продукції	0,17	0,22	0,39	+0,23	+0,17

Провівши аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток» за 2020-2022 рр. спостерігаємо, що середньооблікова чисельність працівників у 2022 році у порівнянні з 2020 роком мала тенденцію до скорочення на 8 осіб, а у порівнянні з 2021 роком – на 10 осіб.

У 2022 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у порівнянні з 2020 р. також мали тенденцію до скорочення на 89 тис. грн, а у порівнянні з 2021 роком - на 182 тис. грн.

Матеріальні затрати у 2022 році у порівнянні з 2020 р. зросли на 5729 тис. грн, а у порівнянні з 2021 роком навпаки скоротилися на 12063 тис. грн.

Продуктивність праці ТОВ «Агро Розвиток» за аналізований період зростала, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Так, у 2022 році продуктивність праці у порівнянні з 2020 р. зросла на 33,32 тис. грн, а у порівнянні з 2021 роком - на 20,68 тис. грн.

Матеріаловіддача ТОВ «Агро Розвиток» у 2022 році у порівнянні з 2020

роком скоротилася на 0,37 грн, що характеризує діяльність підприємства не досить позитивно. А у 2022 році матеріаловіддача у порівнянні з 2021 р. навпаки зросла на 0,77 грн. Зростання матеріаловіддачі свідчить про покращення використання матеріалів, що позитивно впливає на ефективність виробництва.

Фондовіддача ТОВ «Агро Розвиток» за аналізований період скорочувалася. Так, у 2022 році фондовіддача у порівнянні з 2020 р. скоротилася на 3,42 грн, а у порівнянні з 2021 роком - на 1,95 грн.

Фондоємність ТОВ «Агро Розвиток» за аналізований період навпаки зростала. Так, у 2022 році фондоємність у порівнянні з 2020 зросла на 0,23 коп. та 2021 роком - на 0,17 коп.

З отриманих результатів видно, що за аналізований період фондовіддача ТОВ «Агро Розвиток» скорочувалася, а фондоємність відповідно зростала, що свідчить про зменшення вартості основних виробничих засобів. Отримана динаміка обчислених показників свідчить про неефективність використання основних фондів.

Далі необхідно розглянути показники, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток» (табл. 2.9, рис. 2.5).

Як показують дані таблиці 2.9 на ТОВ «Агро Розвиток» чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зріс на 5233 тис. грн., а у порівнянні з 2021 роком - на 2368 тис. грн., що є позитивним у діяльності підприємства.

У ТОВ «Агро Розвиток» за аналізований період збільшення чистого доходу від реалізації продукції призвело до зростання витрат виробництва на 897 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у порівнянні з 2020 роком – на 3485 тис. грн.

Негативним моментом у діяльності ТОВ «Агро Розвиток» є зростання операційних та фінансових витрат, а саме на 24375 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком та на 24279 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком.

Позитивним моментом є зростання доходів ТОВ «Агро Розвиток» у 2022 році порівняно з 2020 роком на 2996 тис. грн., а у порівнянні з 2021 роком на 2985 тис. грн.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток» за 2020 -2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. до	
	2020	2021	2022	2020 р	2021 р
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30081	32946	35314	+5233	+2368
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20796	23384	24281	+3485	+897
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	9285	9562	11033	+1748	+1471
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	3567	3578	6563	+2996	+2985
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	3390	3486	27765	+24375	+24279
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	9462	9654	-10189	-19651	-19843
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	9462	9654	-10189	-19651	-19843

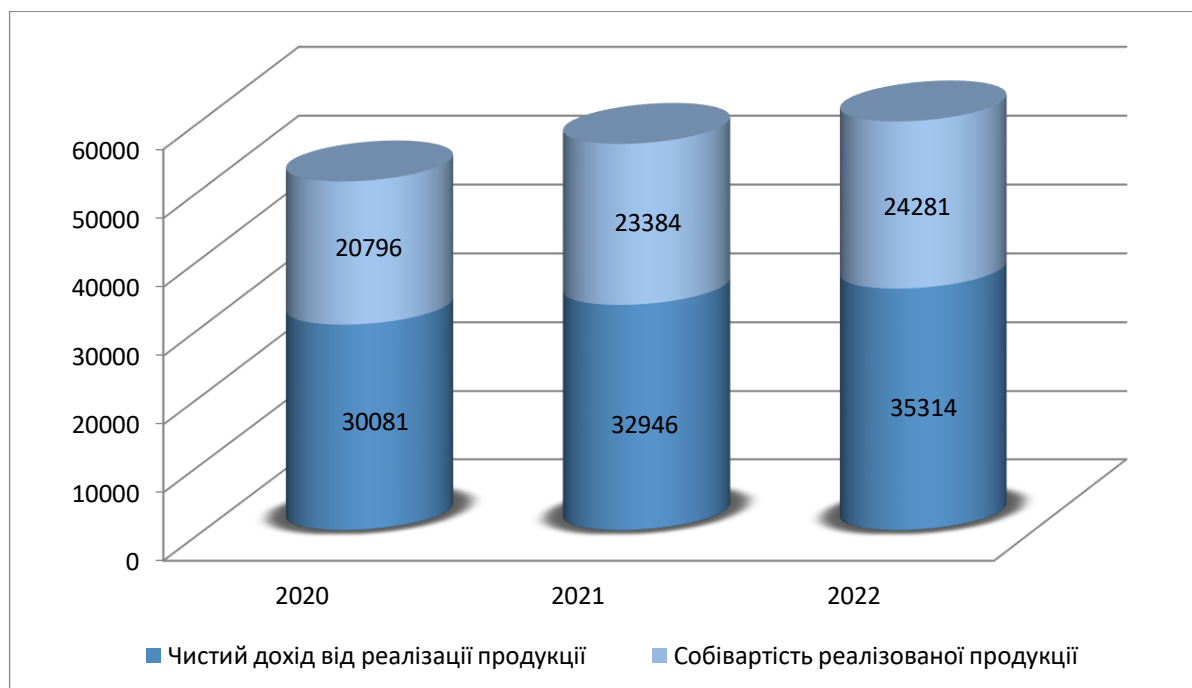


Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Агро Розвиток» за 2020-2022 рр.

Негативним моментом у діяльності ТОВ «Агро Розвиток» є отримання у 2022 році збитку у розмірі 10189 тис.грн. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «Агро Розвиток» у 2022 році спрацювало збитково (рис. 2.6).

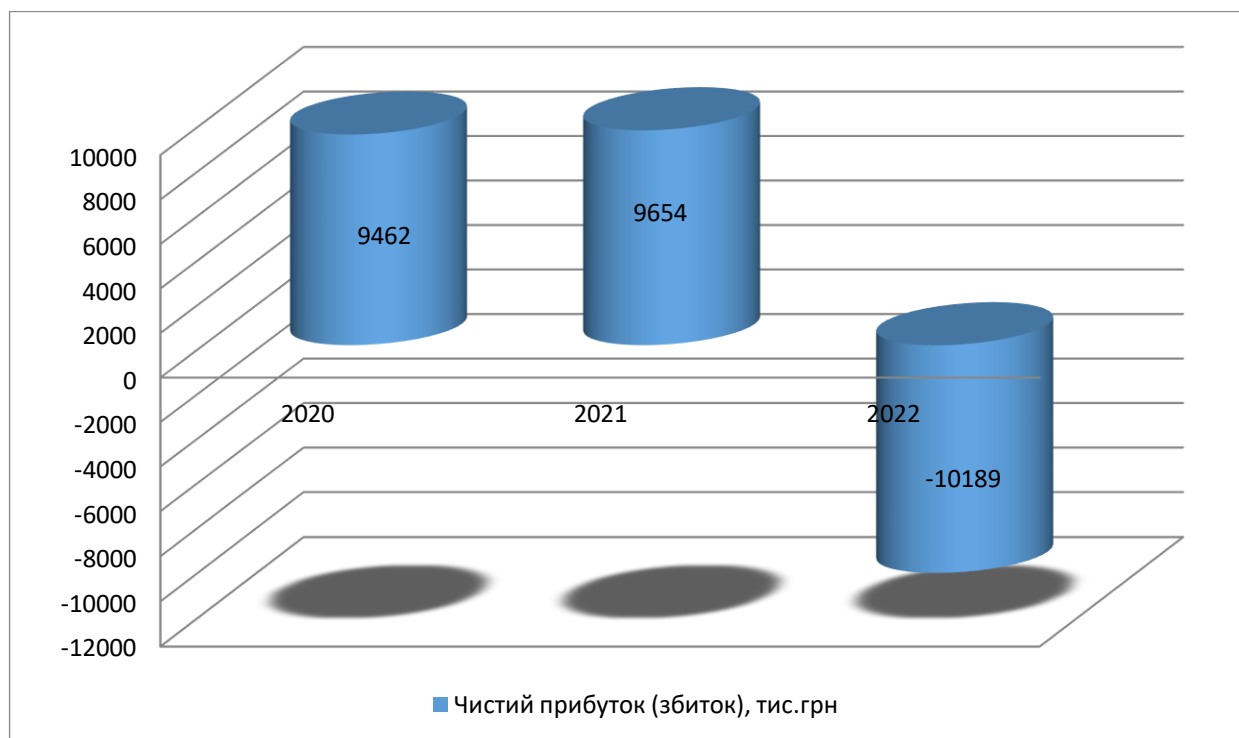


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Агро Розвиток» за 2020-2022 рр.

Провівши аналіз складу, структури та динаміки майна, слід вказати на наступні позитивні зміни в майновому стані ТОВ «Агро Розвиток»:

збільшення загальної вартісної активів: у 2022 році у порівнянні з 2020 роком валюта балансу зросла на 26776 тис. грн., а в порівнянні з 2021 на 8499 тис. грн., що свідчить про нарощування майнового потенціалу ТОВ «Агро Розвиток».

За допомогою таблиці 2.10 проаналізуємо склад та динаміку майна підприємства.

Зниження питомої ваги необоротних активів у 2022 році на 8,03% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про спроби зробити баланс ТОВ «Агро Розвиток» більш ліквідним.

Негативним є збільшення суми дебіторської заборгованості у 2022 році порівняно з 2021 роком на 7224 тис. грн., тобто зростання питомої ваги у сумі активів ТОВ «Агро Розвиток» з 7,47% у 2020 році до 13,67% у 2022 році.

**Динаміка складу і розміщення активів ТОВ «Агро Розвиток»
за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022р від	
	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%	2020 р.	2021 р.
Нематеріальні активи	1	0,00	19	0,04	13	0,02	+12	-6
Основні засоби	45	0,17	14596	32,92	13149	24,88	+13104	-1447
Інші необоротні активи	1107	4,25	986	2,22	1058	2,00	-49	+72
Запаси	21130	81,07	24294	54,79	29803	56,40	+8673	+5509
Поточні біологічні активи	586	2,25	751	1,69	902	1,71	+316	+151
Дебіторська заборгованість	1947	7,47	1055	2,38	7224	13,67	+5277	+6169
Гроші та їх еквіваленти	1178	4,52	2450	5,53	579	1,10	-599	-1871
Інші оборотні активи	70	0,27	190	0,43	112	0,21	+42	-78
Разом	26064	100,0	44341	100,0	52840	100,0	+26776	+8499

Таке підвищення питомої ваги дебіторської заборгованості, перш за все, зумовлює нестачу ліквідних засобів ТОВ «Агро Розвиток» при розрахунках з контрагентами у процесі господарської діяльності, що погіршує його фінансовий стан і спричиняє залучення зовнішніх джерел фінансування.

Негативним моментом у діяльності ТОВ «Агро Розвиток» є також зменшення суми грошових коштів та їх еквівалентів до 579 тис. грн. у 2022 році, що на 599 тис. грн. більше ніж у 2020 році та на 1871 тис. грн. – ніж у 2021 році.

Графічно динаміку майна ТОВ «Агро Розвиток» показано на рис. 2.7.

Отже, аналіз складу, структури та динаміки майна свідчить як про позитивні тенденції, так і негативні щодо розвитку ТОВ «Агро Розвиток», зокрема про нарощування його виробничої потужності, але при цьому спостерігається різке збільшення дебіторської заборгованості як в абсолютному так і у відносному

виразах, що вказує на порушення платіжної дисципліни з боку покупців.

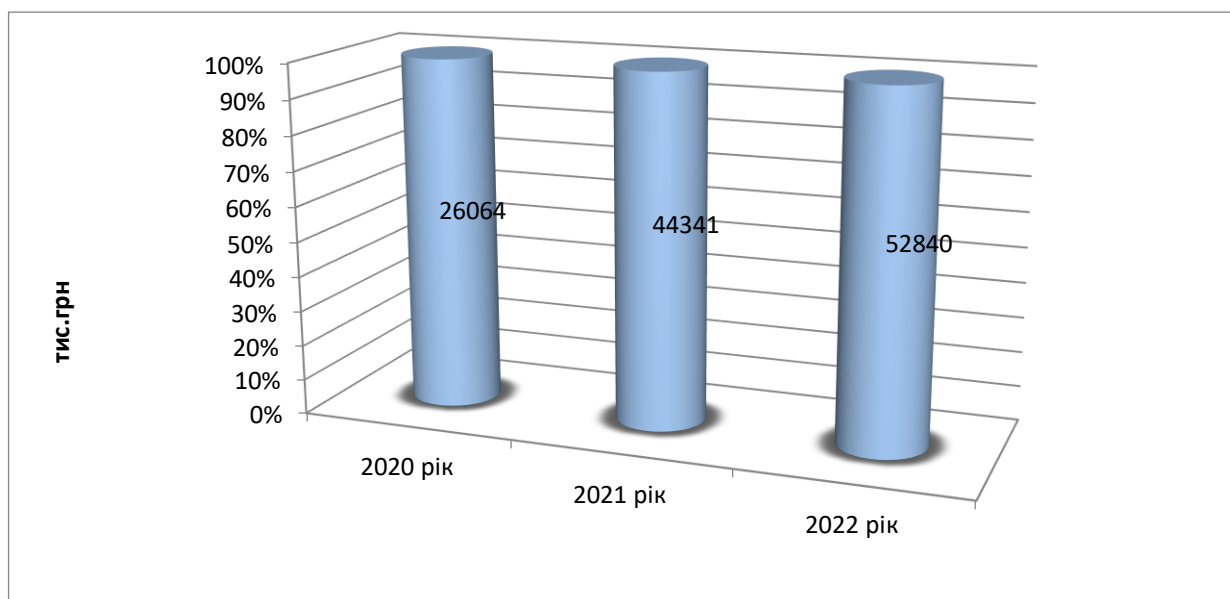


Рис. 2.7. Динаміка майна ТОВ «Агро Розвиток» за 2020-2022 рр.

Розрахуємо показники платоспроможності ТОВ «Агро Розвиток» (табл. 2.11).

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, чи спроможне підприємство у разі падіння його обсягу виробництва покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Отже, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «Агро Розвиток» протягом періоду, що аналізується мало можливість покривати свої зобов'язання перед кредиторами при зменшенні обсягів виробництва та реалізації, оскільки вказаний коефіцієнт був більшим за нормативне значення.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Протягом 2020-2022 років ТОВ «Агро Розвиток» могло погасити зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів, тому що фактичне значення цих коефіцієнтів було вищим протягом 2020-2022 років.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами - показник, який характеризує рівень спроможності підприємства власними джерелами формувати оборотні активи,

тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів ТОВ «Агро Розвиток» припадає на одиницю цих активів.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Агро Розвиток» за
2020– 2022 рр.**

Показники	Роки			Норма- тивне значен- ня	Відхилення від нормативу (+,-)		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1178	2450	579	х	х	х	х
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1947	1055	7224	х	х	х	х
Оборотні активи (всього), тис. грн.	24911	28740	38620	х	х	х	х
Необоротні активи (всього), тис. грн.	1153	15601	14220	х	х	х	х
Власний капітал, тис. грн.	9956	19610	9421	х	х	х	х
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	2711	2260	6515	х	х	х	х
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,435	1,084	0,089	>0,2	0,235	0,884	-0,111
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	1,153	1,084	1,198	>0,7	0,453	0,384	0,498
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	9,189	12,717	5,928	>1	8,189	11,717	4,928
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,353	0,139	-0,124	>0,1	0,253	0,039	-0,224

Як показують розрахунки таблиці 2.11 ТОВ «Агро Розвиток» могло забезпечити власними коштами формування оборотних активів лише у 2020-2021 роках, а у 2022 році даний коефіцієнт зменшився на 0,224 та вийшов з меж нормативного значення.

Невід'ємною частиною проведення аналізу, є аналіз джерел формування капіталу ТОВ «Агро Розвиток», що представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Агро
Розвиток» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки						Відхилення (+,-) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020 р	2021 р
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	9956	38,2	19610	44,2	9421	17,8	-535	-10189
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	13397	51,4	22471	50,7	36904	69,8	+23507	+14433
Поточні зобов'язання і забезпечення	2711	10,4	2260	5,1	6515	12,3	+3804	+4255
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	26064	100,0	44341	100,0	52840	100,0	-	-

Проведений аналіз складу, структури та динаміки джерел формування капіталу ТОВ «Агро Розвиток» дозволяє сформулювати такі висновки. Основними позитивними тенденціями є: зростання абсолютної величини власного капіталу підприємства з 26064 тис. грн. у 2020 році до 52840 тис. грн. у 2022 році, при цьому питома вага власного капіталу в джерелах формування капіталу ТОВ «Агро Розвиток» навпаки знизилася з 38,2% у 2020 році до 17,8% у 2022 році. Така зміна питомої ваги знижує рівень фінансової стійкості ТОВ «Агро Розвиток».

Довгострокові зобов'язання і забезпечення ТОВ «Агро Розвиток» за аналізований період зростають. Так, у 2022 році у порівнянні з 2020 роком вони зросли на 23507 тис. грн., а у порівнянні з 2021 роком – на 14433 тис. грн.

В цілому, такі зміни у структурі та динаміці джерел формування капіталу ТОВ «Агро Розвиток» можна охарактеризувати як негативні, зокрема через нарощування довгострокових зобов'язань. Отже, слід приділити увагу політиці

скорочення позикових коштів.

Відносним показником фінансових результатів діяльності ТОВ «Агро Розвиток» є рентабельність. Сукупність показників рентабельності всебічно відбиває ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства і відповідає інтересам учасників економічного процесу. На рівень показників рентабельності ТОВ «Агро Розвиток» впливає багато чинників, що відбивають різні аспекти діяльності підприємства. Кількісна оцінка кожного чинника на рентабельність допомагає оцінити саме його внесок і прийняти рішення про розробку певного напрямку щодо досягнення бажаного рівня рентабельності. Показники рентабельності ТОВ «Агро Розвиток» наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ТОВ
«Агро Розвиток» за 2020 - 2022 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	9462	9654	-10189	-19651	-19843
Середня вартість активів, тис. грн.	30702	35203	48591	17889	13388
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20796	23384	24281	3485	897
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30081	32946	35314	5233	2368
Власний капітал, тис. грн.	9956	19610	9421	-535	-10189
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	30,82	27,42	-20,97	-51,79	-48,39
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	45,50	41,28	-41,96	-87,46	-83,25
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	31,46	29,30	-28,85	-60,31	-58,16
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	95,04	49,23	-108,15	-203,19	-157,38

Як бачимо, усі показники рентабельності у 2022 році мають негативну тенденцію. У 2022 році порівняно з 2020 роком рентабельність активів скоротилася - на 48,39%, а у порівнянні з 2021 роком на 51,79% за рахунок, того, що ТОВ «Агро Розвиток» у 2022 році отримало збиток у розмірі 10189 тис. грн.

Рентабельність витрат ТОВ «Агро Розвиток» у 2022 році порівняно з 2020

роком скоротилася на 87,46%, а у порівнянні з 2021 роком - на 83,25%.

У 2022 році порівняно з 2020 роком рентабельність реалізації продукції скоротилася на 60,31%, а у порівнянні з 2021 роком - на 58,16%. Отже, ми можемо зробити висновок, що підприємство за 2020-2021 роки спрацювало прибутково і рентабельно, а у 2022 році ситуація змінилася.

У результаті ТОВ «Агро Розвиток» можна вважати фінансово нестійким, особливо у 2022 році. При дослідженні платоспроможності ТОВ «Агро Розвиток» ми встановили, що підприємство є неплатоспроможним і має незначний розмір власних коштів, щоб забезпечити його поточну діяльність.

2.2. Аналіз рівня застосування інструментів бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток»

Наявність розвинутого конкурентного середовища підштовхує підприємства до проведення пошуку інноваційних інструментів підвищення ефективності роботи. Одним із ефективних інструментів аналізу є бенчмаркінг.

Відповідно до механізму використання бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток» як інструменту антикризового управління, керівництво має зосередитися на таких напрямках:

- порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями;
- порівняння управлінських процесів з подібними процесами інших організацій;
- порівняння продукції власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній;
- запровадження кращої практики в діяльності власного підприємства.

На рис. 2.8 наведено схему використання інструментів бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «Агро Розвиток».

Багато користі ТОВ «Агро Розвиток» може отримати, якщо при розв'язанні поточних проблем почати застосовувати бенчмаркінг. У цьому процесі можна виділити такі етапи його реалізації (рис. 2.9):

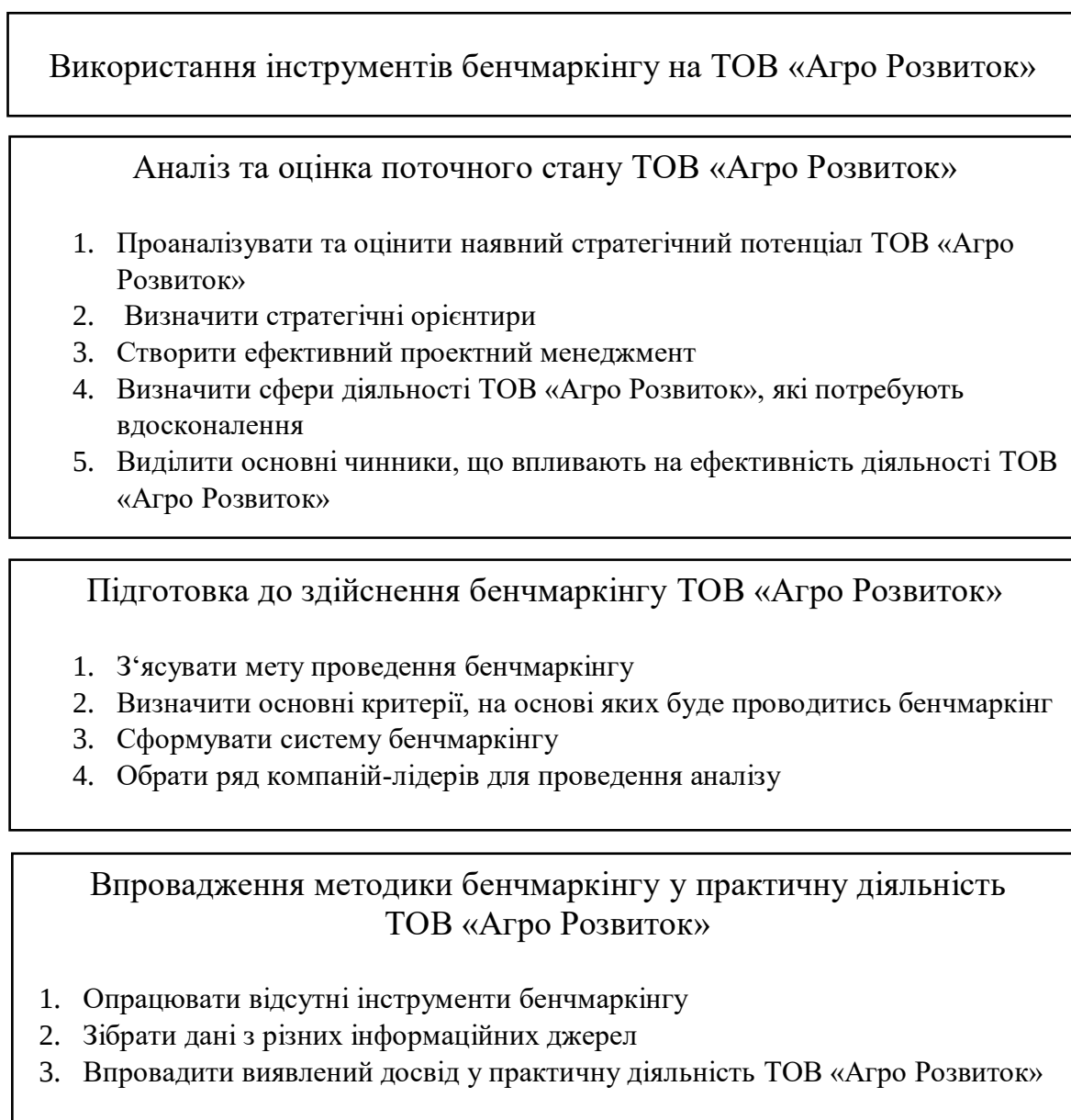


Рис. 2.8. Схема впровадження інструментів бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток»

1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування ТОВ «Агро Розвиток». На цьому етапі відбувається самооцінка існуючої практики, її результатів і визначається плановірність досягнення стратегічних та поточних цілей, у результаті чого фіксуються відхилення дійсного від бажаного.

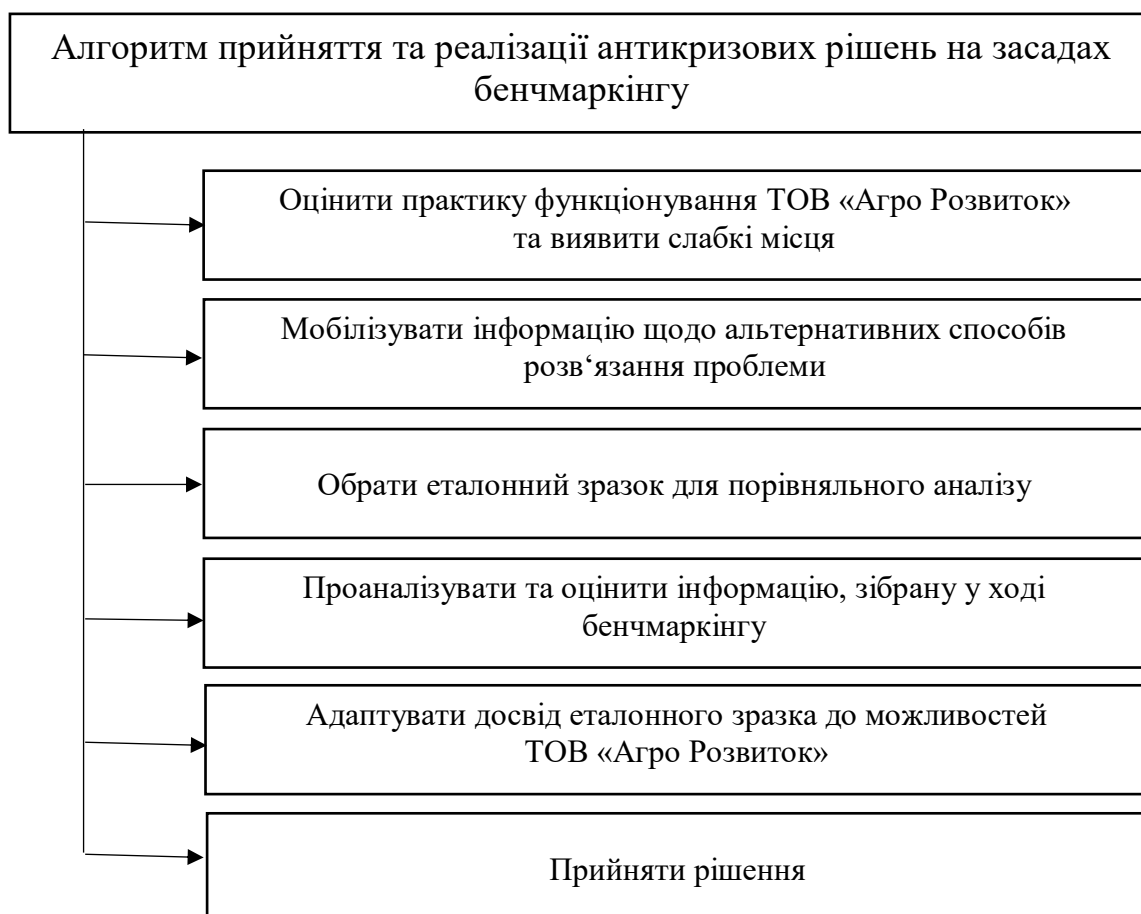


Рис. 2.9. Алгоритм прийняття та реалізації антикризових рішень на засадах бенчмаркінгу в системі управління ТОВ «Агро Розвиток»

2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми. На цьому етапі вона може бути отримана з різних джерел: нарад керівників підрозділів, звітів персоналу, обміну нагромадженим досвідом між компаніями, особистих зустрічей менеджерів і взаємних відвідувань, екскурсій на інші підприємства, науково-практичних конференцій, наукових збірників, спеціалізованих сайтів, звітності, наданої фіскальними органами держави, промислового шпигунства, повноцінного аналізу діяльності із залученням експертів у даній сфері, аутсорсінгу тощо.

3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів ТОВ «Агро Розвиток» в іншому напрямку діяльності агропідприємства. Шукати еталон для порівняння за межами ТОВ «Агро Розвиток»

при прийнятті тактичних рішень недоцільно, у зв'язку з їх простотою та великими витратами здійснення зовнішнього бенчмаркінгу.

Проте це не означає, що при прийнятті тактичних рішень неможливе застосування зовнішнього бенчмаркінгу, особливо в унікальних ситуаціях. Вибір еталона базується на показниках його діяльності, тобто партнером буде та організація, яка використовує іншу стратегію, але її діяльність дає успішніші результати. Можна розглядати зарубіжні фірми, що є дуже актуальним для сучасних агропідприємств України.

4. Аналізування інформації, отриманої в ході дослідження, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. Керівництво ТОВ «Агро Розвиток», яке здійснюватиме бенчмаркінг, повинно розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення заздалегідь запланованого проекту через виявлені обмеження.

5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. На цьому етапі має бути точно визначено виконавців і терміни реалізації окремих робіт з удосконалення, а також проведено безпосередньо процес поліпшення.

6. Аналіз результатів і наслідків, що виникли в результаті прийнятого рішення. На основі моніторингу ходу виконання робіт і оцінки кінцевих результатів удосконалення діяльності ТОВ «Агро Розвиток» формують пакет інформації для підбиття підсумків. У випадку негативних результатів при оцінці впровадження бенчмаркінгу приймають рішення щодо повторної оцінки існуючої практики ТОВ «Агро Розвиток».

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану ТОВ «Агро Розвиток», а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендегенних та екзогенних факторів, що впливають на ТОВ «Агро Розвиток».

Задля подальшого виявлення чинників неплатоспроможності та ознак кризи на підприємстві ТОВ «Агро Розвиток», попередження загрози збитковості у довгостроковому періоді важливим є застосування політики антикризового

управління, що передбачає: проведення деталізованого контролю за фінансовим станом ТОВ «Агро Розвиток» для того, щоб запобігти появі кризових явищ на ранніх етапах; пошук та впровадження ефективних та доцільних внутрішніх важелів регулювання фінансової стабільності ТОВ «Агро Розвиток»; застосування системи антикризових рішень стосовно підвищення рівня управління ресурсами підприємства, базуючись на інноваційних засобах; розгортання інноваційної політики в усіх сферах функціонування підприємства, яка передбачає:

удосконалення та впровадження новітніх технологій виробництва на основі інноваційних методів;

адаптація продукції та послуг ТОВ «Агро Розвиток» до вимог ринку та НТП, виготовлення продукції із принципово новими функціональними характеристиками та якостями;

пошук інвестиційних ресурсів та розширення напрямків господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток»;

інновації у маркетинговій сфері, покращення збутової політики;

здійснення перетворень у організаційній структурі управління ТОВ «Агро Розвиток».

Процес прийняття антикризових рішень на засадах бенчмаркінгу на агропідприємстві ТОВ «Агро Розвиток» ніколи не повинен закінчуватись, оскільки високої якості бізнес-процесу (особливо з погляду науковоготехнічного прогресу) ніколи не може бути досягнуто назавжди, і постійно існуватиме необхідність її поліпшення, що є одним із базових принципів методології бенчмаркінгу. Тому ТОВ «Агро Розвиток», яке намагається вдосконалити свою діяльність, варто використовувати бенчмаркінгові підходи не тільки для короткотермінових програм підвищення ефективності та поліпшення бізнес-процесів, а й вбудовувати їх у практику прийняття і реалізації стратегічних рішень (стратегій):

стратегії ТОВ «Агро Розвиток», яку формують за допомогою бенчмаркінгу, потрібно виробляти відповідні правила та інструменти;

досліджувати середовище ТОВ «Агро Розвиток», особливо технічну й технологічну складові, та формулювати її місію відповідно до нього;

аналізувати ринки потенційних товарів і послуг, вибирати такі стратегічні зони господарювання, які здатні в тривалій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість ТОВ «Агро Розвиток», тобто можливість його;

переорієнтації й адаптації до сучасних економічних, політичних, правових, соціально-культурних, науково-технічних і екологічних вимог суспільства;

формувати товарний асортимент ТОВ «Агро Розвиток» так, щоб він якнайбільше задовольняв потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринках, що передбачає систематичне отримання прибутку й дає змогу реалізовувати програми розширеного відтворення;

раціонально розподіляти наявні й залучені додаткові ресурси між різними напрямками діяльності, які забезпечують максимальний результат.

Виділимо основні особливості базованої на результатах бенчмаркінгу бізнес-стратегії, що відрізняє її від поточного управління ТОВ «Агро Розвиток»:

1) процес розроблення стратегії завершується не якоюсь негайною дією, а визначенням загальних напрямків, просування по яких має забезпечити бажаний приріст рівня конкурентного статусу і, як результат, рівня конкурентної переваги ТОВ «Агро Розвиток»;

2) у процесі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які проявляються при реалізації конкретного проекту, тому користуються узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи, що призводить до зростання невизначеності зовнішнього середовища ТОВ «Агро Розвиток», цілей і завдань;

3) істотне посилення ролі зворотного зв'язку в антикризовому управлінні, оскільки при розробленні стратегічних рішень постійно виникають нові альтернативи, поповнюється достовірна інформація про ті або інші стратегічні рішення, здійснюється цілеспрямований пошук найдоцільніших рішень, у зв'язку з чим заздалегідь намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути піддані сумніву або й відкинуті. Тому

розроблення стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням заздалегідь намічених цілей по мірі уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентний статус ТОВ «Агро Розвиток» в перспективі.

Враховуючи сутність прийняття антикризових рішень на ТОВ «Агро Розвиток», визначимо основні етапи його формування, з використанням бенчмаркінгу:

1) моніторинг і аналіз середовища ТОВ «Агро Розвиток», вибір виду стратегічного планування, найпридатнішого для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі;

2) аналізування досягнутого рівня конкурентного статусу ТОВ «Агро Розвиток», вияв партнерів з бенчмаркінгу і стратегічних цілей, досягнення яких дає змогу забезпечити та зміцнити конкурентну перевагу;

3) вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу ТОВ «Агро Розвиток»;

4) розроблення і реалізація стратегічної програми технічного та соціального розвитку ТОВ «Агро Розвиток» на заплановану перспективу, її коригування з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Отже, інноваційний підхід до розроблення стратегії ТОВ «Агро Розвиток» полягає в систематичному використанні бенчмаркінгу як антикризової управлінської технології. Проведення бенчмаркінгу перед початком антикризового планування дає змогу підвищити ефективність управління та здійснити проекти, що базуються на його результатах з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку ТОВ «Агро Розвиток». Такі проекти можуть мати різну спрямованість: придбання нового обладнання; розроблення нових або модернізація виробів, які вже виготовляють; вихід на нові ринки збуту або подальше освоєння вже завойованих ринків збуту, розроблення та вдосконалення бізнес-процесів.

Для управління складною системою змін ТОВ «Агро Розвиток» має виробити новий стиль управління, базований на інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління ТОВ «Агро Розвиток».

Результати дослідження технології бенчмаркінгу і стратегії ТОВ «Агро Розвиток» як управлінських концепцій дали змогу запропонувати механізм процесу бенчмаркінгу ТОВ «Агро Розвиток». При цьому доцільно дотримуватися таких принципів: регламент ходу проекту; участь у координації бенчмаркінгової діяльності менеджменту організації; інформування персоналу про цілі та необхідності проекту, доведення до них нових показників роботи і створення сучасної моделі інформаційного забезпечення процесу; навчання персоналу технології бенчмаркінгу.

Процес прийняття рішень на основі бенчмаркінгу можна поділити на дві частини: підготовчу та впровадження. На підготовчому етапі визначаємо мету і напрямки; встановлюємо основні проблемні аспекти ТОВ «Агро Розвиток». Потім виявляємо критичні бізнес-процеси, які потребують удосконалення, можливості для поліпшення (або стримуючі фактори), визначаємо завдання, форму аналізування (самостійно або за допомогою сторонніх організацій). На наступному етапі систематизуємо отримані результати, складаємо звіт з висновками і сценарії майбутніх удосконалень.

На другому етапі визначаємо вид бенчмаркінгу, проводимо моніторинг зовнішнього середовища. На цьому етапі важливо визначити можливості адаптації результатів бенчмаркінгу до умов діяльності ТОВ «Агро Розвиток» і розробити плани їх впровадження. Завершальним кроком є прийняття рішення. Зважаючи на це, прийняття управлінських рішень на засадах бенчмаркінгу має переваги та недоліки, які згруповані у табл. 2.14.

Як видно з таблиці, бенчмаркінг має як свої переваги, так і недоліки. Основні недоліки цього методу діяльності: відносно великі затрати; недостатня кількість фахівців у даній сфері; обмежений доступ до важливої інформації; відносно повільна швидкість поширення бенчмаркінгу.

Головною перевагою ТОВ «Агро Розвиток», є система безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Тому переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки й проблеми.

Таблиця 2.14

**Переваги та недоліки прийняття управлінських рішень у
ТОВ «Агро Розвиток» на засадах бенчмаркінгу**

Переваги	Недоліки
Основна мета є значно ширшою, ніж в інших методів підвищення конкурентоспроможності, оскільки цей метод аналізує не лише стратегію ТОВ «Агро Розвиток», а й методи та причини, що зумовлюють успішну діяльність лідируючих компаній	Проведення бенчмаркінгу вимагає досить значних капіталовкладень
Бенчмаркінг має більш широкі джерела інформації	Цей метод є більш довготривалим, ніж конкурентний аналіз
Дозволяє обрати перспективну нішу для бізнесу та розробити ефективну стратегію у її межах	Досить мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу
Дає можливість оцінити глобальні тренди розвитку галузі на 7-10 років	Існують деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг неможливий

Бенчмаркінг впливає на ТОВ «Агро Розвиток» прямо та опосередковано, цей ефект можна відобразити у вигляді табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Вплив бенчмаркінгу на процес прийняття антикризових
рішень на підприємстві ТОВ «Агро Розвиток»**

Прямий вплив	Непрямий вплив
Аналізує діяльність компанії	Підвищує конкурентоспроможність
Визначає кращі досягнення	Повторно перевіряє стратегію підприємства, узгодженість цілей та місії між собою
Визначає недоліки у виробничій діяльності	Встановлює цілі підприємства
Оцінює альтернативні рішення	Ініціює процес постійних поліпшувачих змін
Порівнює як підрозділи самого підприємства, так і підприємства один із одним	Дає уявлення про бізнес-процеси на самому підприємстві

Бенчмаркінг, після проведення необхідних змін, дозволяє покращити та підвищити продуктивність таких компонентів діяльності як: відповідність вимогам клієнта; визначення об'єктивного рівня виробничих потужностей; мотивація співробітників; перейняття кращих методів діяльності; досягнення лідируючих позицій на ринку.

Отже, впровадження бенчмаркінгу в систему управління ТОВ «Агро Розвиток» має велике значення. Це зумовлено насамперед тим, що в умовах

ринкової економіки вітчизняні підприємницькі структури слабо зорієнтовані в напрямку інноваційного розвитку їх діяльності, мають мало досвіду зі створення та використання ефективних стратегій. Тому використання позитивних результатів бенчмаркінгу найуспішніших компаній є найадекватнішим способом створення конкурентних та лідерських стратегій.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО РОЗВИТОК»

3.1. Оцінювання ефективності заходів бенчмаркінгу в системі антикризового управління ТОВ «Агро Розвиток»

В сучасних умовах розвитку агропромислового сектору світової економіки, що характеризуються ознаками глобалізації, підвищенням рівня ризикованості функціонування, значного зростання частки інтелектуального вкладу в продукти на противагу матеріальному в минулих періодах, постійного вдосконалення технологій виробництва та виникнення нових потреб споживача, перед аграрними підприємствами та агропромисловими формуваннями надзвичайно гостро постають проблеми пріоритетів, цілей, способів досягнення останніх та ефективності таких способів.

ТОВ «Агро Розвиток» ставить за мету створення такої економіко-виробничої системи, яка шляхом виробництва та реалізації конкурентної продукції була б здатна забезпечувати необхідний рівень ефективності господарювання і можливості генерувати позитивний грошовий потік. Такі завдання витікають із мотивів інвесторів і власників бізнесу, що зводяться до банального бажання «робити гроші».

Вивчення методології й практики застосування бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток» дозволили сформулювати й згрупувати умови й проблеми, що оптимально розв'язуються тим чи іншим видом бенчмаркінгу на виробничому підприємстві (табл. 3.1).

Серед загальних переваг бенчмаркінгу можна виділити такі:

- допомагає ТОВ «Агро Розвиток» визначити, у чому його сильні та слабкі сторони в залежності від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов;
- допомагає краще задовольнити споживчий попит за якістю, ціною, товарами та послугами шляхом встановлення нових стандартів та цілей;

Таблиця 3.1.

**Умови та проблеми, що вирішуються різними видами бенчмаркінгу в
ТОВ «Агро Розвиток»**

Вид бенчмаркінгу	Умови та проблеми
Стратегічний бенчмаркінг	Необхідність заміни існуючої стратегії, що стала неефективною за якимись причинами: поява принципово нових технологій, зміна умов роботи на ринку, кардинальні зміни вимог клієнтів та ін.
Бенчмаркінг ефективності / Конкурентний бенчмаркінг	Зниження чи низький рівень відносної ефективності у ключових галузях чи видах діяльності в порівнянні з іншими підприємствами у тому ж секторі (галузі). Необхідність пошуку способів усунення розриву в ефективності.
Процесний бенчмаркінг	Недоліки в окремих елементах чи в цілому виробничого (збутового, логістичного тощо) процесу, що не дозволяють досягати високої ефективності виробництва. Необхідність швидких покращень основних процесів.
Функціональний бенчмаркінг / Загальний бенчмаркінг	Необхідність поліпшення діяльності, товарів чи послуг, для яких не існує аналогів (конкурентів) на ринку. Існують різного роду складності (недоступність інформації, опір конкурентів тощо) із проведенням бенчмаркінгу у своїй галузі. Повна неефективність (вкрай низька ефективність) діяльності чи неможливість подальшого розвитку, що потребує кардинальних змін у бізнесі, інновацій.
Внутрішній бенчмаркінг	Наявність явних лідерів та/чи аутсайдерів серед структурних підрозділів підприємства. Наявність таємності чи інших перешкод для обміну інформацією з іншими підприємствами галузі. Повна відсутність досвіду проведення бенчмаркінгу. Обмеженість ресурсів та часу.
Зовнішній бенчмаркінг	Повна відсутність чи нестача ефективних методів роботи всередині підприємства. Відсутність інноваційних рішень на підприємстві.
Міжнародний бенчмаркінг	Відсутність ефективних конкурентів на внутрішньому ринку. Необхідність підвищення якості й конкурентоспроможності до світового рівня у зв'язку з виходом на зовнішній ринок тощо.

- стимулює працівників до досягнення нових стандартів та спрямовує до нового розвитку у пов'язаних сферах діяльності, покращує мотивацію персоналу;
- дозволяє керівництву ТОВ «Агро Розвиток» усвідомити, який рівень ефективності можна реально досягнути та як досягнути покращень;

- допомагає підвищити конкурентоздатність ТОВ «Агро Розвиток» шляхом стимулювання постійного удосконалення задля підтримки міжнародного рівня ефективності та підвищення конкуренції;

- сприяє змінам та забезпечує покращення якості, продуктивності та ефективності, які пов'язані з інноваціями та конкурентоспроможністю;

- є швидким та недорогим способом створення пулу інноваційних ідей, що можуть бути використані при вирішенні більшості практичних завдань, що виникають.

Разом з тим, можна виділити ряд проблем, що спроможні перешкоджати успішному про-веденню бенчмаркінгу:

- часові обмеження, нестача ресурсів;
- конкурентні бар'єри, недоступність чи важкодоступність необхідної інформації про конкурентів;

- нестача управлінських та професійних кадрів;

- супротив змінам з боку менеджменту та персоналу;

- недосконалість планування та короткострокові очікування.

На ТОВ «Агро Розвиток» є значні резерви для економії енергоресурсів, а бенчмаркінг енергоефективності має можливість стати одним із дієвих інструментів безперервного енергозбереження.

На основі аналізу стратегічних альтернатив і їх зіставлення з результатами бенчмаркінгового дослідження сформульовані стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Агро Розвиток». Визначено, що такими напрямками є:

- модернізація виробництва і оснащення високоефективним обладнанням і сучасними технологічними лініями;

- розвиток власної сировинної бази шляхом створення вертикальних інтеграційних систем;

- нарощування виробничих потужностей;

- розширення асортименту шляхом введення нових видів продукції;

- створення власних торгових марок;

- завоювання нових сегментів ринку;

розвиток власних дистрибутивних мереж;
 впровадження систем управління якістю;
 залучення інвестиційних ресурсів;
 концентрація виробництва з ліквідацією або перепрофілюванням дрібних заводів і цехів, що знаходяться на території сільськогосподарського підприємства;
 підвищення кваліфікації кадрового складу; застосування бенчмаркінгу.

До методичного інструментарію оцінки ефекту від бенчмаркінгу, яку буде включено в організаційно-економічний механізм його використання в ТОВ «Агро Розвиток», входять наступні складові:

Проведення аналізу чинників впливу на досягнення ефекту від використання бенчмаркінгу, до яких віднесено:

науково-технічний стан розвитку еталону;
 система господарських супроводів між зацікавленими сторонами;
 організаційні культура ТОВ «Агро Розвиток» та рівень довіри між базовим підприємством та еталоном;
 доступність інформації щодо практики функціонування еталону;
 імідж обраного еталону.

1. Визначення системи головних показників, на основі розрахунку яких буде обчислено сукупний ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток».

2. Досягнення кінцевих результатів використання бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток», якими визначено:

- зростання ефективності впровадження інновацій за напрямками оцінки терміну реалізації стратегії розвитку ТОВ «Агро Розвиток» на основі використання бенчмаркінгу;

зниження рівня ризику реалізації стратегії;

- підвищення якості аграрної продукції;

- удосконалення механізму управління ТОВ «Агро Розвиток»;

- підвищення рівня інноваційного розвитку ТОВ «Агро Розвиток» за напрямками оцінки рівня інвестиційної привабливості;

підвищення інноваційної активності;
 нарощення інноваційних можливостей;
 нарощення рівня інноваційної сприйнятності.

Оскільки, впровадження бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток» вимагає значних інвестиційних вкладень, потребує попереднього здійснення оцінки ефективності його впровадження та остаточного підведення результатів від його використання. Проте застосування традиційної системи показників ефективності розвитку ТОВ «Агро Розвиток» для цього є недостатнім. Це пояснюється тим, що розробка та реалізація стратегії розвитку ТОВ «Агро Розвиток» на основі бенчмаркінгу це доволі довгостроковий процес, який вже на початковому етапі вимагає впровадження значних фінансових потоків, окупність яких для ТОВ «Агро Розвиток» є доволі тривалою.

Тому для оцінки ефекту від використання бенчмаркінгу слід до традиційної системи показників долучити ще й стратегічні, що враховуватимуть аналіз соціально-економічних супроводів ТОВ «Агро Розвиток» ТОВ «Агро Розвиток» та визначатимуть рівень споживчої віддачі від отриманої сільськогосподарської продукції.

Для проведення оцінки оцінювання ефекту від використання бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток» скористаємося загальновідомою формулою:

$$E_b = \Sigma D - \Sigma ZB, \quad (3.1)$$

де E_b – ефект від використання бенчмаркінгу;

ΣD – загальний обсяг ефекту від використання бенчмаркінгу;

ΣZB – загальні витрати, пов'язані з використанням бенчмаркінгу.

До загального обсягу витрат, пов'язаних із використанням бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток», враховано ті витрати, що спрямовані на проведення початкового процесу в напрямку пошуку еталону для порівняння, на створення інформаційної платформи, розробку та обґрунтування предмету бенчмаркінгу.

Обсяг загальних витрат (ZB), спрямованих на використання бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток», подамо наступним чином:

$$ZB = (B_{ta} + B_o + B_e + B_i + B_p + K) - \Sigma ef, \quad (3.2)$$

де B_{ta} – трансакційні витрати на використання бенчмаркінгу, що включають витрати на накопичення інформаційної платформи щодо рівня цін та якості аграрної продукції; витрати, пов'язані з веденням переговорів, оформленням контрактів та укладенням угод, контролем за їх виконанням і юридичним захистом прав власника у разі їх порушення;

B_o – оплата праці виконавців плану використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток»;

B_e – оплата праці зовнішніх консультантів та експертів;

B_i – витрати, спрямовані на одержання інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел;

B_r – витрати, пов'язані із програмним забезпеченням і переобладнанням;

K – капітальні витрати, пов'язані із впровадженням плану використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства, до складу яких враховано витрати на оргтехніку, удосконалення виробничого процесу тощо;

Σef – економія від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток».

Проведення більш точніших розрахунків щодо загального обсягу витрат, пов'язаних із використанням бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» неможливе. Втім, за умови використання бенчмаркінгу за декількома напрямками діяльності, розрахунок обсягу сукупних витрат набуватиме наступного вигляду:

$$\Sigma B = \Sigma B_i, \quad (3.3)$$

де ΣB_n – обсяг витрат за i -им напрямом використання бенчмаркінгу.

Відповідно, ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» запропоновано оцінювати за напрямками його впровадження, а саме за критеріями економічності, соціальності, інноваційності та споживчої прихильності.

Не зважаючи на якісну відмінність означених критеріїв ефекту бенчмаркінгу, кожен з них залежить один від одного.

$$\Sigma() = - n t E_b E_t I_t 1, \quad (3.16)$$

де E_b – сукупний ефект від використання бенчмаркінгу;

– ефект від впровадження бенчмаркінгу по t -му напрямку використання;

I_t – фінансові вкладення, пов'язані з впровадженням бенчмаркінгу по t -му напрямку використання.

Отже, за умови одержання $E_b > 0$, стратегія розвитку ТОВ «Агро Розвиток» на основі використання бенчмаркінгу є ефективною, а тому інструменти бенчмаркінгу слід використовувати в його діяльності й надалі.

Ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» розкриватиметься наступними чотирма видами ефекту, а саме: економічним, соціальним, інноваційним і споживчим. Ці ефекти відрізняються між собою, втім є залежними один від одного.

Критеріями оцінки економічного ефекту від використання бенчмаркінгу виступають: якість аграрної продукції, рівень удосконалення виробничого та технологічного процесів, виробництво органічної аграрної продукції, зростання показників забезпечення ТОВ «Агро Розвиток» власним та позиковим капіталом; зростання показників ефективності використання основного та оборотного капіталу тощо. Як наслідок, зростання прибутковості діяльності ТОВ «Агро Розвиток» забезпечить підвищення рентабельності виробництва.

Проте зростання економічного ефекту від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» не завжди супроводжуватиметься зростанням його соціального ефекту. Справа в тому, що соціальний ефект залежить від створення благо приємного клімату для розвитку ТОВ «Агро Розвиток», створення ним іміджу та репутації. А тому цей ефект залежить від обізнаності підприємства в соціумі, також від використання інноваційних методів співпраці з персоналом. Тому соціальний ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» може бути оцінений за допомогою критеріїв активності підприємства в соціально-відповідальних, а також екологічних програмах. Проте, слід відмітити, що така активність ТОВ «Агро Розвиток», безумовно, пов'язана з витратами, обсяг яких впливає на прибуток, зменшуючи його обсяг.

Інноваційний ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток», безумовно, пов'язаний із впровадженням інновацій у виробничу діяльність, а тому показниками для його оцінки можуть бути такі

- науково-технічний рівень виробництва;
- рівень механізації виробничих процесів;
- організаційний рівень виробництва і праці;
- рівень конкурентоспроможності ТОВ «Агро Розвиток»;
- рівень інноваційної ефективності ТОВ «Агро Розвиток»;
- інвестиційна привабливість ТОВ «Агро Розвиток».

В умовах посилення соціального впливу на рівень розвитку суб'єктів господарювання, найвагомішим для розвитку ТОВ «Агро Розвиток» має бути споживчий ефект від використання бенчмаркінгу в його діяльності. Адже, рівень конкурентоспроможності продукції, зокрема, аграрної, залежить від споживчої прихильності та довіри. Для оцінки споживчого ефекту від використання бенчмаркінгу слід використовувати такі показники, як: як рівень задоволеності споживачів, їх довіри та прихильності. Відповідно, ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» слід оцінювати за напрямками його впровадження, а саме за критеріями економічності, соціальності, інноваційності та споживчої прихильності.

Забезпечення отримання сукупного ефекту від використання бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Агро Розвиток» забезпечується відповідним організаційно-економічним механізмом, який представлений як відкрита, динамічна система організаційних, економічних, нормативно-правових, інституційних, управлінських методів, інструментів та важелів, які при їх поєднанні дають можливість створити сприятливий простір для розвитку окремих економічних явищ, процесів та систем. До особливостей його розвитку в ТОВ «Агро Розвиток» варто віднести наступні: важливість використання досвіду зарубіжних компаній на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції; необхідність регламентації роботи з відкритими даними та економічною і фінансовою діяльністю про аграрні підприємства; наявність ефективно діючої системи

законодавчого забезпечення конкурентної боротьби серед аграрних підприємств; відсутність дискримінаційних заходів з боку органів державної влади щодо регулювання діяльності окремих груп аграрних підприємств.

Що стосується ТОВ «Агро Розвиток», то для нього застосування бенчмаркінгу є новим напрямком удосконалення діяльності. Впровадженню процесу бенчмаркінгу у практику ТОВ «Агро Розвиток» не сприяє, перш за все, відсутність обізнаності керівної ланки з цим управлінським інструментом. Іншими факторами, які перешкоджають поширенню бенчмаркінгу, є відсутність державної підтримки та розвиненої інфраструктури. Як наслідок, процес бенчмаркінгу носить скоріше інтуїтивний характер і здійснюється ТОВ «Агро Розвиток» шляхом “спроб і помилок”.

3.2. Бенчмаркінг як методологія удосконалення управління ТОВ «Агро Розвиток»

В сучасних економічних умовах проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств стають особливо актуальними. Вітчизняні аграрні підприємства мають певні конкурентні переваги, пов’язані передусім з низькою ціною землі (орендна плата) та робочої сили. Однак ці переваги не є стабільними і довгостроковими. Вони значною мірою перекреслюються низьким технічним та технологічним рівнем галузі, відсутністю міжнародної сертифікації, невідповідністю екологічним умовам.

Особливе місце серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності, має зайняти бенчмаркінг, який отримав широке розповсюдження в світі й недостатньо використовується в сучасній українській аграрній практиці. Його основними перевагами серед інших інструментів є творчий характер, використання для порівняння як конкурентів, так і підприємств із неконкурентного середовища.

Бенчмаркінг поки що не набув достатнього поширення. Основними причинами цього є відсутність відпрацьованого інструментарію, неадаптованість

до галузевої специфіки, неготовність менеджменту до нововведень, недостатня кількість успішних практик впровадження, відсутність партнерів для порівняння, закритість інформації, обмеженість організаційних і фінансових ресурсів тощо.

Для того щоб бенчмаркінг ефективно використовувати на ТОВ «Агро Розвиток», необхідно спочатку визначити його завдання (рис. 3.1)

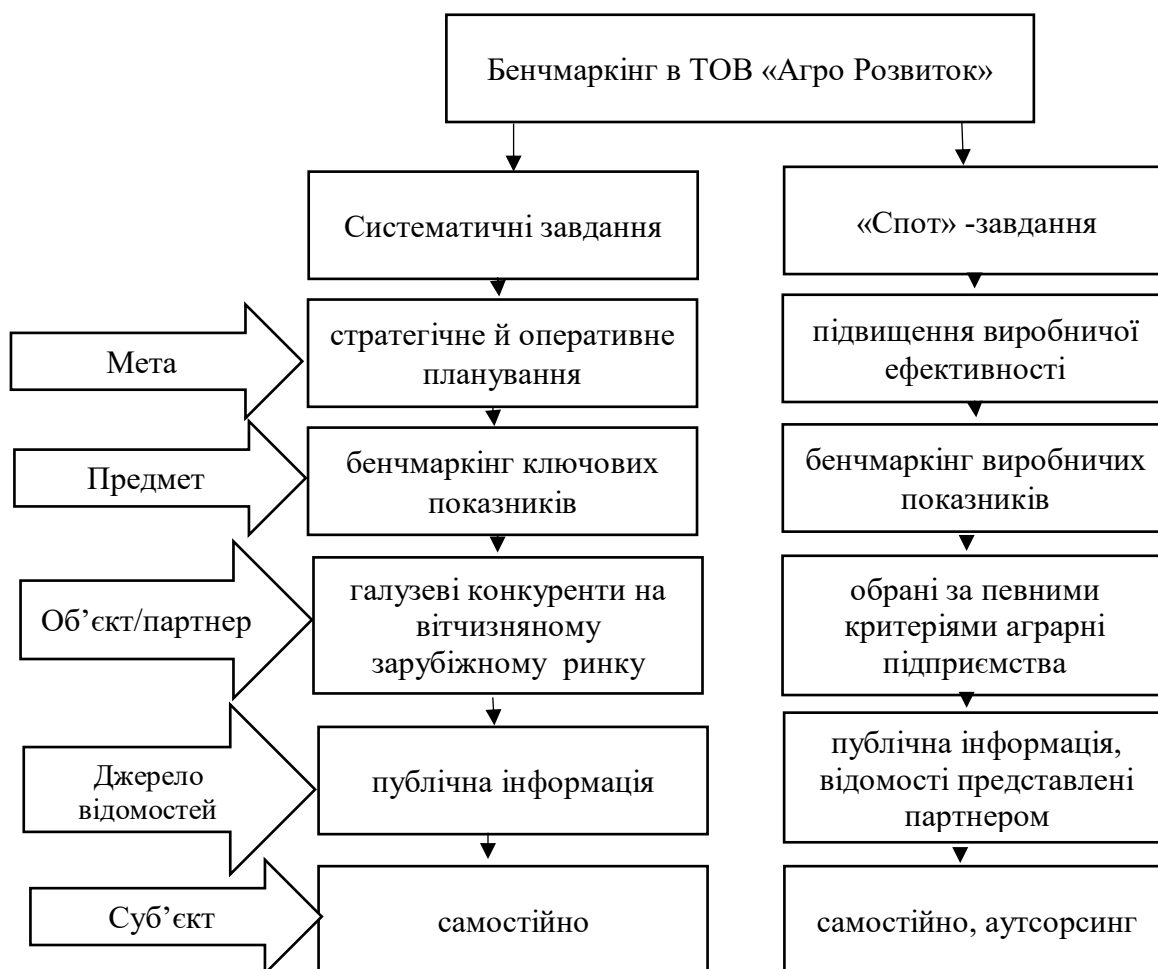


Рис. 3.1. Завдання бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток»

Бенчмаркінг у ТОВ «Агро Розвиток» використовується для вирішення завдань двох рівнів: систематичних і спотових (рис. 3.1) і реалізується за допомогою традиційної моделі (рис. 3.2).

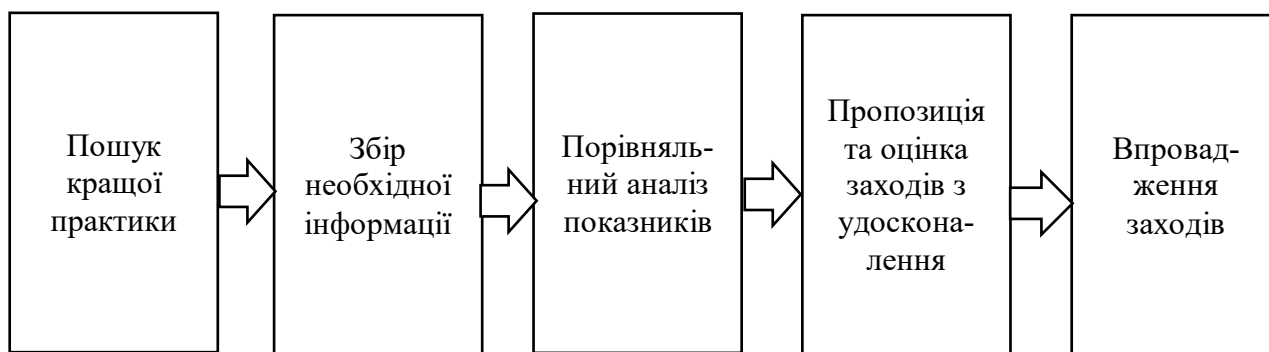


Рис 3.2. Модель реалізації бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток»

Разом із цим, аналіз практики використання бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток» показав, що спостерігаються суттєві недоліки: цей інструмент використовується лише як доповнення до системи збалансованих показників, аналіз проводиться тільки за окремими виробничими і маркетинговими показниками.

Більш повне використання потенціалу бенчмаркінгу потребує удосконалення методичних підходів до застосування цього інструмента в ТОВ «Агро Розвиток». Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро Розвиток» є зниження виробничої собівартості, підвищення якості продукції, удосконалення постачальницько-збутової діяльності. Механізм бенчмаркінгу, адекватний зазначеним напрямкам, має включати вибір цілей, об'єкта і предмета вивчення (рис. 3.3).

Проблеми конкурентоспроможності, характерні для ТОВ «Агро Розвиток», визначають цілі бенчмаркінгу залежно від їхньої актуальності, існуючих пріоритетів, наявних ресурсів і намічених стратегій. Цілі бенчмаркінгу також пов'язані з основними етапами виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток»: постачання, виробництво, збут. Процедура вибору партнера з бенчмаркінгу кожна організація визначає залежно від своїх інформаційних можливостей, розвитку системи маркетингу і налагоджених ділових контактів. На етапах постачання матеріальних засобів і виробництва в ролі об'єктів для бенчмаркінгу пропонується обирати конкурентів, враховуючи галузевий характер етапів (технології, виробничі процеси, організація виробництва).

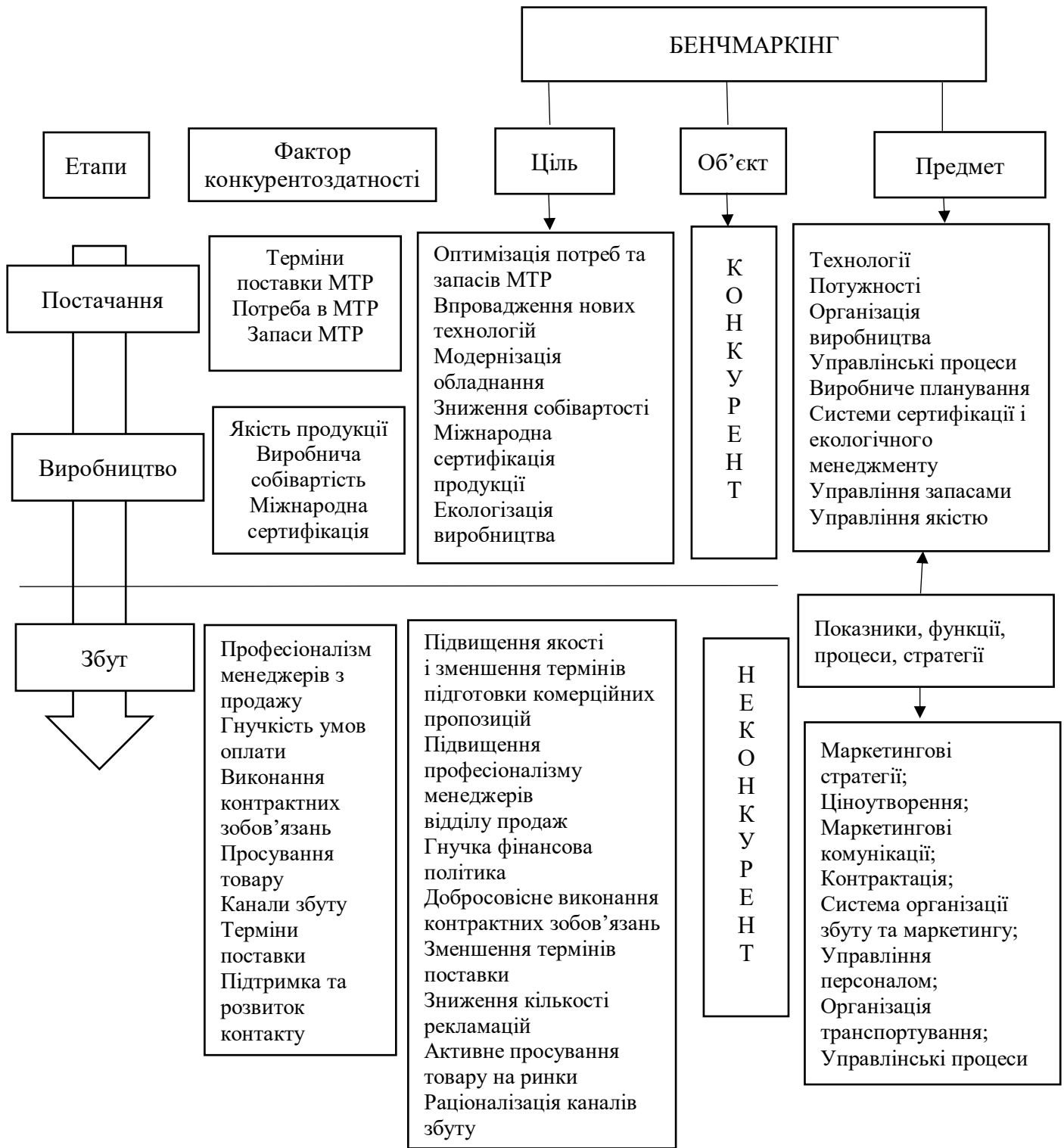


Рис. 3.3. Механізм планування бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток»

При удосконаленні системи збуту доцільно шукати кращі практики в неконкурентному середовищі, оскільки саме тут часто можна знайти більш ефективні рішення. При цьому приналежність партнера до конкурентного чи

неконкурентного середовища впливає на предмет бенчмаркінгу: буде це базове порівняння показників або чи існує можливість спроектувати на свою діяльність функції, процеси чи навіть стратегії підприємств-еталонів. Об'єкт бенчмаркінгу визначає вибір джерел збору інформації. Як правило, вітчизняні конкуренти приховують результати своєї виробничо-господарської діяльності, у зв'язку з чим основними стають офіційні джерела: спеціалізовані періодичні видання, матеріали конференцій, офіційна звітність підприємств, аналітичні галузеві звіти. Заслужують на увагу кращі практики зарубіжних компаній – представників неконкурентного середовища, які на різних засадах надають можливість ознайомитися з їхнім досвідом і навіть подають допомогу його адаптації на підприємстві – ініціаторі бенчмаркінгу. Базою для таких партнерських відносин можуть служити договірні зобов'язання на комерційній основі або взаємний обмін досвідом. Основними джерелами збору інформації для бенчмаркінгу в цьому випадку можуть бути: анкетування, інтерв'ювання, спостереження. Для організації робіт з метою систематичного використання технологій бенчмаркінгу доцільно використовувати модель, яка складається з трьох блоків (планування, реалізація і оцінка результатів), кожен з яких включає окремі елементи.

Для практичної реалізації технології бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток» пропонується сформувати відділ бенчмаркінгу, який складається з двох блоків – функціонального і експертного (рис. 3.4).

Функціональна група забезпечує поточну діяльність відділу. Чисельність експертної групи може бути різною, а спеціалізація експертів визначатиметься предметною галуззю бенчмаркінгу.

Важливим елементом ефективного бенчмаркінгу є інформаційне забезпечення здійснення його процедури. Інформаційне забезпечення процедури бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток» складається із вхідних і вихідних інформаційних потоків, деталізованих нами для кожного етапу бенчмаркінгу (рис. 3.5).

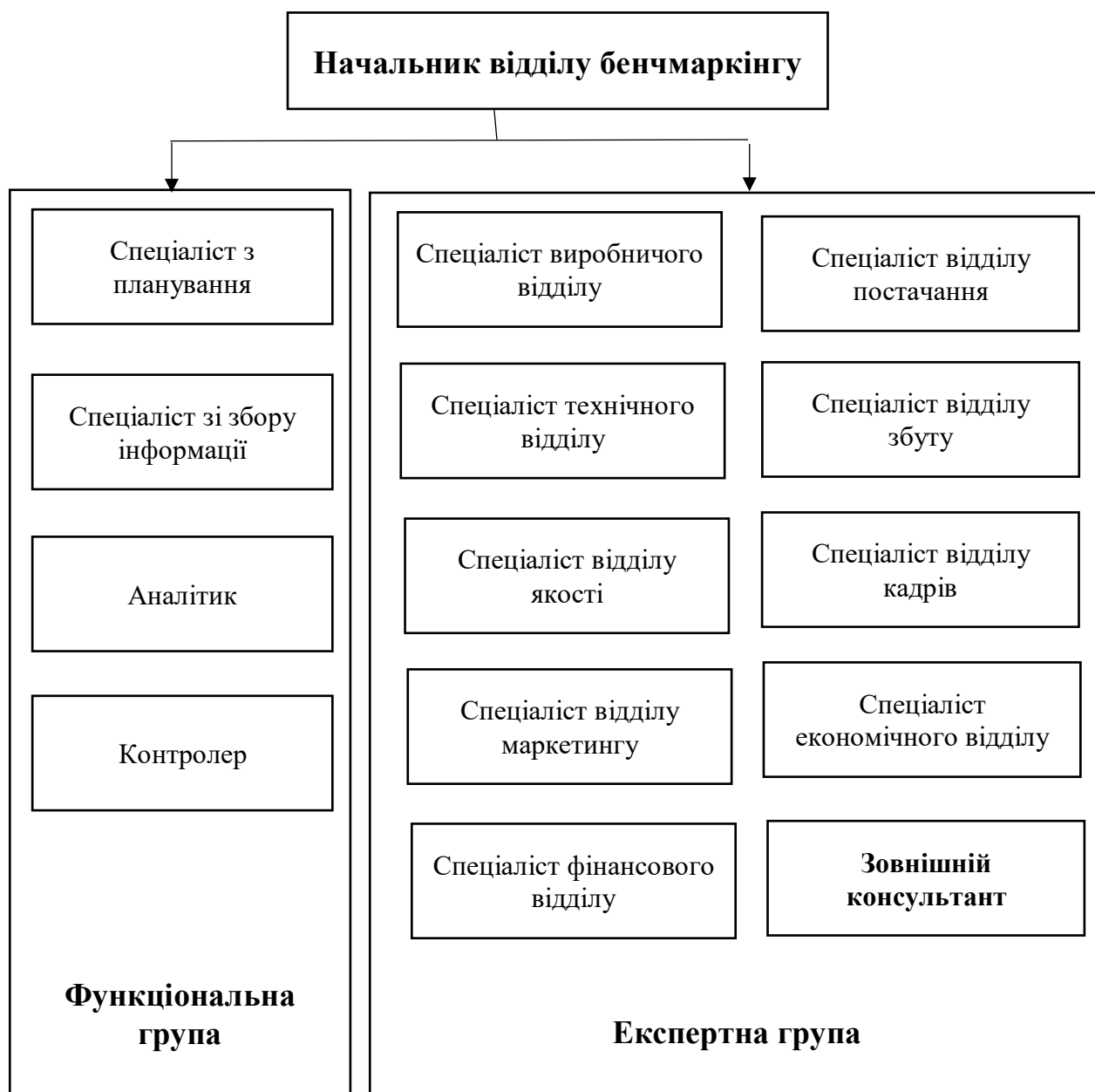


Рис. 3.4. Рекомендована організаційна структура відділу бенчмаркінгу ТОВ «Агро Розвиток»

Вхідними потоками при цьому слугують такі джерела, як внутрішня документація, зовнішні джерела, а вихідні потоки матеріалізуються у різних формах звітності й контролю.

Реалізація запропонованої методики і рекомендацій щодо впровадження бенчмаркінгу буде сприяти підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агро Розвиток».

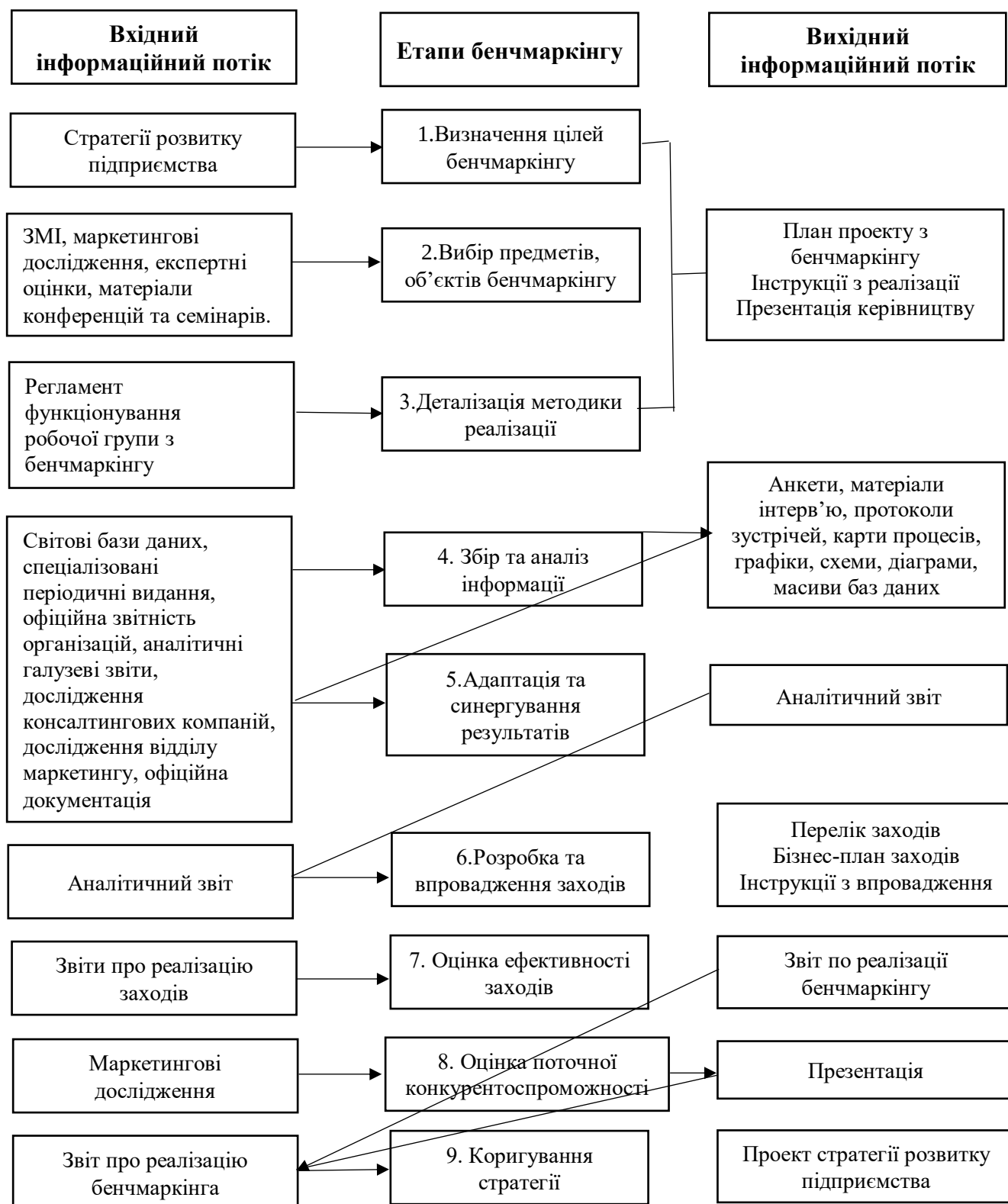


Рис. 3.5. Інформаційні потоки при проведенні бенчмаркінгу

Отже, одним з інструментів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, який широко використовується в зарубіжній практиці, є бенчмаркінг.

Реалізація запропонованого механізму використання бенчмаркінгу дасть змогу значно поліпшити основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Агро Розвиток», і в результаті – підвищити його конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємством» на матеріалах ТОВ «Агро Розвиток» доцільно зробити наступні висновки.

1. Відповідно до завдань кваліфікаційної роботи було визначено бенчмаркінг в системі управління підприємством. Бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

В Україні бенчмаркінг як інструмент антикризового управління використовують лише деякі фірми, і то точково (разово). Це спричинено рядом причин, а саме:

- незнання методів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління;
- відсутність законодавчої бази щодо оприлюднення даних про діяльність компаній;
- недостатня кількість фахівців в даній сфері;
- відсутність організацій бенчмаркінгу;
- не використання досвіду розвинених країн світу щодо забезпечення фінансування програм бенчмаркінгу державою.

2. Розглянуто бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств

Бенчмаркінг є дієвим інструментом для визначення становища організації порівняно з подібними. Грамотне перейняття досвіду успішних компаній та впровадження найкращих методів роботи у практичну діяльність підприємства дадуть змогу скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати вибір стратегії діяльності, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному. В процесі впровадження та реалізації бенчмаркінгу в діяльності українських підприємств виникає низка бар'єрів,

основними серед яких є недостатня кількість досвідчених фахівців та небажання вітчизняних підприємств розкривати власні секрети успіху, тобто видавати «комерційну таємницю».

3. Дослідження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління підприємством проведено за матеріалами ТОВ «Агро Розвиток». Предметом діяльності товариства згідно статуту є:

- вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.
- розведення свійської птиці та інших тварин.
- оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва.
- виробництво товарної сільськогосподарської продукції, реалізація товарної продукції і сировини.
- переробка сільськогосподарської продукції, як власного виробництва, так і придбаной.

З початку свого існування ТОВ «Агро Розвиток» велику увагу приділяє поліпшенню технології виробництва, впровадженню сучасних методів організації виробничого процесу, скороченню витрат виробництва за рахунок впровадження нових технологій.

За результатами дослідження загальна чисельність працівників порівняно з попередніми роками дещо скоротилася. На ТОВ «Агро Розвиток» спостерігається значний рух персоналу, а це є негативним показником

За аналізований період фондівіддача ТОВ «Агро Розвиток» скорочувалася, а фондоємність відповідно зростала, що свідчить про зменшення вартості основних виробничих засобів. Отримана динаміка обчислених показників свідчить про неефективність використання основних фондів. Всі показники рентабельності у 2022 році мають негативну тенденцію. У результаті ТОВ «Агро Розвиток» можна вважати фінансово нестійким, особливо у 2022 році. При дослідженні платоспроможності ТОВ «Агро Розвиток» ми встановили, що підприємство є неплатоспроможним і має незначний розмір власних коштів, щоб забезпечити його поточну діяльність.

4. Проведений аналіз рівня застосування інструментів бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток» показав, що керівництво ТОВ «Агро Розвиток» використовує усі елементи бенчмаркінгу у своїй діяльності, що безумовно, незважаючи на воєнні дії, вплине на рівень прибутковості та рентабельності ТОВ «Агро Розвиток». Керівник даного підприємства порівнює роботу окремих підрозділів та підприємства загалом з успішнішими компаніями, порівнює управлінські процеси з подібними процесами інших організацій, порівнює продукцію власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній та регулярно запроваджує кращу практику в діяльності власного підприємства. Це дозволяє йому більш повно задовольняти запити споживачів шляхом високого рівня якості продукції, доступності ціни, широкого асортименту, високих стандартів виробництва та цілеспрямованої діяльності. Крім того, виявивши інноваційні тенденції у роботі з персоналом, керівництво спрямовує їх професійний розвиток, підвищує рівень мотивації різними формами стимулювання. Слід зауважити, що завдяки даній технології керівник ТОВ «Агро Розвиток» підвищує конкурентоспроможність власного виробництва, що стимулює усіх працівників до безперервного самовдосконалення.

5. Оскільки, впровадження бенчмаркінгу в ТОВ «Агро Розвиток» вимагає значних інвестиційних вкладень, потребує попереднього здійснення оцінки ефективності його впровадження та остаточного підведення результатів від його використання. Проте застосування традиційної системи показників ефективності розвитку ТОВ «Агро Розвиток» для цього є недостатнім. Це пояснюється тим, що розробка та реалізація стратегії розвитку ТОВ «Агро Розвиток» на основі бенчмаркінгу це доволі довгостроковий процес, який вже на початковому етапі вимагає впровадження значних фінансових потоків, окупність яких для ТОВ «Агро Розвиток» є доволі тривалою. Пропонуємо використовувати стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Агро Розвиток»:

модернізація виробництва і оснащення високоефективним обладнанням і сучасними технологіями;

розвиток власної сировинної бази шляхом створення вертикальних інтеграційних систем;

нарощування виробничих потужностей;
розширення посівних площ;
створення власних торгових марок;
завоювання нових сегментів ринку;
розвиток власних дистрибутивних мереж;
впровадження систем управління якістю;
залучення інвестиційних ресурсів.

Для практичної реалізації технології бенчмаркінгу на ТОВ «Агро Розвиток» пропонується сформувати відділ бенчмаркінгу, який складається з двох блоків – функціонального і експертного. Функціональна група забезпечує поточну діяльність відділу. Чисельність експертної групи може бути різною, а спеціалізація експертів визначатиметься предметною галуззю бенчмаркінгу.

Для отримання ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу антикризового управління, інновацій і вдосконалення у підприємницькій діяльності. Беручи до уваги значимість стратегічного бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління, ТОВ «Агро Розвиток» важливо використовувати його можливості сповна для побудови своєї стратегії або запозичення вже готової.

Таким чином, бенчмаркінг – це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, це, по-перше, концепція, яка передбачає розвиток у підприємствах прагнення до безперервного вдосконалення, і, по-друге, – сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці – ведення безперервної інноваційної діяльності, що призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бевзюк Н. А. Поняття та складові інвестиційного механізму розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал. Економічні науки. 2015. № 2. С. 15.
2. Бендарчук М.С. Бенчмаркінг – сучасний засіб покращення конкурентоспроможності взуття для молоді/ М.С. Бендарчук, М.І. Ковальчук [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Tovar/2009_10/02.pdf
3. Бобровник Д. О. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 194-201.
4. Бублик М., Хім'як М., Лібер М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 19.5. С. 136–139.
5. Вергун А. М., Бородатова А. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2017. С. 185-190.
6. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 14. С. 13-20.
7. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. М. Дашко // Економічний форум. – 2020. – № 1. – С. 70-77.
8. Жилінська О. І., Волошина В. Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 96–101.

9. Герасимчук Л. М., Паньковська Л. С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 3. Т. 3. С. 99-103.
10. Гірна О. Б., Третякова Л. І., Антоненко О. М. Бенчмаркінг у ланцюгу поставок. Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2010. № 690. С. 30-35.
11. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет. – 2007. – № 1(27). –С. 12–15.
12. Гросул В. А., Афанасьєва М. В. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 353-357.
13. Двірко Ю. В. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю.В. Двірко. // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №1 [http://](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/) Електронний ресурс. Режим доступу: mmi.fem.sumdu.edu.ua/ с. 111-120
14. Деркачева В. В. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК в сучасних умовах. Луганськ : Ельтон-2, 2011. 236 с.
15. Дубодєлова А. В., Юринець О. В. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 2. С. 64-71.
16. Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2010. Вип. 44. С. 595-605.
17. Зоїдзе Д. Р. Бенчмаркінг як сучасний інструмент управління бізнесом. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 22-23 берез. 2018 р. Харків: НФаУ, 2018. С. 189-192.
18. Карабаза І. А., Єгорова І. Г. Бенчмаркінг-аналіз міжнародних маркетингових стратегій ритейлерів при виході на зарубіжні ринки. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 2 (176). С. 41-49.

- 19.Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Карпенко // *Механізм регулювання економіки*. – 2007. – N4. – С. 138–145.
- 20.Кирик О. А. Бенчмаркінг як інструмент пошуку інновацій. Вісний Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 1 (21). С. 49-52.
- 21.Клімова І. О. Перспективи бенчмаркінгу в аграрному секторі. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи. 2016. № 29 (1). С. 133-140.
- 22.Клименко С. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
- 23.Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 140–145.
- 24.Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html#1>.
- 25.Командровська В. Є. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, А. І. Градун. – Режим доступу : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.
- 26.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с
- 27.Копистко О. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 61–63.
- 28.Кос А. С. Проблеми та перспективи розвитку бенчмаркінгу в Україні. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 17-26.
- 29.Криворучко О., Сукач Ю. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 78–89.

30. Леонова Ю. О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 195-199.
31. Лівінський А. І., Бобровник Д. О. Використання методів бенчмаркінга щодо конкурентного розвитку підприємств аграрної сфери України. Сталий розвиток соціально-економічних систем : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14 травня 2019 р.) / Відпов. за вип. С. Остапчук. Київ : ТОВ «ВІПО». 2019. С. 206-210.
32. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
33. Макарчук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільсько-господарськими підприємствами, – 2011 [Електронний ресурс] / О. Макарчук, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.
34. Марчук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільсько-господарськими підприємствами, – 2011 [Електронний ресурс] / О. Макарчук, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.
35. Матковський П. Є. Модернізація сільськогосподарських підприємств. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 400 с.
36. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13, ч. 2. С. 114-117
37. Мельниченко С.В. Інтернет-технології в діяльності туристичних підприємств / С.В. Мельниченко, К.А. Єсіпова // Вісн. КНТЕУ, 2010. – С. 35–47.
38. Меренюк Т. В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. В. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2007. – С. 152–153.

39. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т.С. Морщенок // Економіка і суспільство. – Харків. – 2017. – С. 533–540.
40. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 79-82
41. Негоденко В., Варгатюк В., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 208-214.
42. Ольшанський О. В., Яцун Л. М. Бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2018. Вип. 2. С. 211-220.
43. Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 1. Т. 28 (67). С. 52-56.
44. Пилипчук В. П., Шиманська А. А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. Молодий вчений. 2015. № 9(24), ч. 2. С. 13-16.
45. Попович Д. В., Тарнавська О. Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 544-546.
46. Птащенко О. В. Теоретичні аспекти використання бенчмаркінгу для просування високотехнологічної продукції на міжнародних ринках. Вісник КНУТД. 2017. № 6 (117). С. 72-79.
47. Славіна Н. А., Лаврук О. С. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності аграрного підприємства. Подільський вісник : сільське господарство, техніка, економіка. 2017. Вип. 26. Економічні науки. С. 229-235.
48. Стельмах М., Сорока Т. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТНЕУ. 2012. № 1. С. 53–61.

- 49.Тараєвська Л. С. Бенчмаркінг як інструмент відбору найбільш конкурентних проектів природоохоронного призначення. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-2. С. 39-42.
- 50.Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства / О.Б. Тарнавська, Д.В. Попович // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 544–546
- 51.Ткачук Г. Ю. Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу. Вісник ЖДТУ. 2010. № 2 (52). С. 292-294.
- 52.Толстих А. С. Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону. Економіка АПК. 2015. № 5. С. 92-96.
- 53.Фещур Р. В., Яворська Н. Р., Меренюк Т. В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 605: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 43–49.
- 54.Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Фінансовий простір. 2018. № 1 (29). С. 153-158.
- 55.Чайковська М.А. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні / М.А. Чайковська, Т.П. Панасюк // Молодий вчений. –2015. – N 5(20). – Ч. 2. – С. 112–114.
- 56.Шебаніна О. В., Галунець Н. І. Бенчмаркінг як інструмент управління процесом адаптації аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку. Економіка АПК. 2014. № 6. С. 38-43.
- 57.Шевченко О., Братусь Ю. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 4. С. 64–67.
- 58.Штутман П. Роль і місце бенчмаркінгу у сфері професійного розвитку персоналу підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 20, ч. I. С. 10–17.

- 59.Яців І. Б., Бобровник Д. О. Оцінка потенціалу використання бенчмаркінгу щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2020. № 1. С. 106-118.
- 60.Яців І. Б., Бобровник Д. О. Концептуальні засади розвитку бенчмаркінгу на підприємствах аграрної сфери України. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 1. С. 120-127.