Аннотация. В статье исследуется вопрос о сущности контроллинга и организации контроллинга на предприятии, которая способствует обеспечению жизнедеятельности предприятия, определены функции контроллинга, принципы контроллинга, представлены элементы контроллинга и их взаимодействие.

Ключевые слова: контроллинг, контроль, система контроллинга, функции и принципы контроллинга, элементы контроллинга.

Summary. In article the question of essence of controlling and the controlling organization at the enterprise which promotes ensuring activity of the enterprise is investigated, controlling functions are defined, principles of controllin are presented elements of controlling and their interaction.

Keywords: controlling, control, system of controlling, function and controlling principles, controlling elements.

Рецензент *д.е.н., професор ХНУРЕ Костін Ю.Д.*
Експерт редакційної колегії *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658.87:334(477)

ПРОВЕДЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Двірко Ю.В., здобувач (ВНЗ Укоопспілки «ПУЕіТ»)

У статті розглядається розроблена автором інтегральна оцінка конкурентоспроможності ринкових об'єктів. За рахунок застосування даної методики проводиться бенчмаркінг основних бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Ключові слова: бенчмаркінг, торговельні підприємства, споживча кооперація, конкурентоспроможність, бізнес-процеси.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Зважаючи на те, що у сучасній практиці управлінської науки бенчмаркінг є продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, управління бенчмаркінгом передбачає розробку стратегії удосконалення діяльності підприємства за рахунок запозичення та адаптації до його функціонування найкращих методів ведення бізнесу. Таким чином, бенчмаркінг − це процес запозичення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації за рахунок пошуку, вивчення і адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності їх функціонування та найкращого задоволення суспільних потреб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні та прикладні проблеми управління бенчмаркінгом підприємств розглядаються у працях Данилова І. [1], Зіберта Г. [3], Кемпа Р. [4, 8], Михайлової О. [5], Островської В. [6], Райдера Р. [8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку бенчмаркінгової діяльності на підприємствах, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації, а окремі методичні розробки їх оцінки та напрямів підвищення конкурентоспроможності, є фрагментарними та дискусійними.

Формування цілей статті (постановка завдання) − обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо проведення конкурентного бенчмаркінгу основних бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентний бенчмаркінг пропонуємо провести методом комплексної інтегральної оцінки конкурентоспроможності ринкових об'єктів. Об'єктом дослідження виступили обласні споживчі спілки України (надалі − ОСС), а саме: Вінницька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Луганська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська. Херсонська та Черкаська. У відповідності із обраною методикою [2], подаються розрахунки, що умовно поділені на вісім етапів.

На першому етапі визначимо сукупність однотипних об'єктів, для яких необхідна комплексна оцінка. В нашому випадку це дев'ять обласних споживспілок України. Також на даному етапі обираємо операційні бізнес-процеси, що являються однотипними для всіх об'єктів дослідження, та за допомогою яких можливо оцінити конкурентоспроможність торговельних підприємств. В нашому випадку це наступні елементи:

I − відбір, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів;

II − форма торгівлі;

III − транспортування, приймання та складування товарів;

© Двірко Ю.В.

IV − розробка та реалізація комплексу маркетингу;

V − вибір постачальників;

VI − організація, збереження, підготовка товарів до продажу;

VII − моніторинг ринку;

IIX − організація методів обслуговування (табл. 1).

На другому етапі знайдемо експертним методом числове значення кожної з локальних характеристик по кожному з об'єктів, тобто сформуємо матрицю натуральних значень (табл. 1). Причому, найменше значення визначеної характеристики дорівнює 1, а найбільше – 10.

Таблиця 1

Експертна оцінка бізнес-процесів торговельних підприємств досліджуваних ОСС

Елементи / Підприємства	I	II	III	IV	V	VI	VII	IIX
1. Дніпропетровська ОСС	8	7	4	10	10	9	9	9
2. Херсонська ОСС	6	5	9	8	5	4	5	3
3. Черкаська ОСС	9	9	6	8	8	7	6	9
4. Рівненська ОСС	8	9	5	9	7	9	10	10
5. Полтавська ОСС	9	8	7	7	9	7	6	8
6. Вінницька ОСС	10	8	7	6	10	9	8	7
7. Кіровоградська ОСС	7	6	5	4	5	7	4	5
8. Тернопільська ОСС	9	8	6	8	7	8	9	8
9. Луганська ОСС	8	7	3	7	7	6	7	6
Ідеальна модель	10	9	9	10	10	9	10	10

У представленій матриці стовпці − бізнес-процеси, що аналізуються, а рядки − обрані для дослідження торговельні підприємства споживчої кооперації.

На третьому етапі виконаємо перетворення елементів вихідної матриці (порівняно з ідеальною моделлю) (формула 1):

$$\overline{X_{ij}} = \frac{X_{ij}}{X_{ij}(\max)}, \qquad (1)$$

де і − об'єкти, що досліджуються;

j − бізнес-процеси об'єктів.

В результаті розрахунків ми отримали нову матрицю (табл. 2).

Таблиця 2

Приведена експертна оцінка бізнес-процесів торговельних підприємств досліджуваних ОСС

j / I	I	II	III	IV	V	VI	VII	IIX
1. Дніпропетровська ОСС	0,8	0,778	0,44	1	1	1	0,9	0,9
2. Херсонська ОСС	0,6	0,556	1	0,8	0,5	0,44	0,5	0,3
3. Черкаська ОСС	0,9	1	0,67	0,8	0,8	0,78	0,6	0,9
4.Рівненська ОСС	0,8	1	0,56	0,9	0,7	1	1	1
5. Полтавська ОСС	0,9	0,889	0,78	0,7	0,9	0,78	0,6	0,8
6. Вінницька ОСС	1	0,889	0,78	0,6	1	1	0,8	0,7
7. Кіровоградська ОСС	0,7	0,667	0,56	0,4	0,5	0,78	0,4	0,5
8. Тернопільська ОСС	0,9	0,889	0,67	0,8	0,7	0,89	0,9	0,8
9. Луганська ОСС	0,8	0,778	0,33	0,7	0,7	0,67	0,7	0,6
Σ	7,4	7,44	5,56	6,7	6,8	7,33	6,4	6,5

На четвертому етапі визначимо наступне: у ситуації, коли всі локальні характеристики рівнозначні (рівноцінні), чого практично не буває, комплексна (інтегральна) оцінка об'єктів може бути одержана як построчна сума матриці [Xij]. Позиціювання об'єктів у цьому випадку виконується по мірі зменшення даних сум (формула 2):

$$Q_i = \sum_{j=1}^{m} \left(\overline{X_{ij}} \right). \qquad (2)$$

На п'ятому етапі здійснимо оцінку внутрішньої (функціональної) значимості бізнес-

процесів торговельних підприємств досліджуваних облспоживспілок. Для цього використаємо метод визначення ентропії (рівня впорядкованості). За цим методом спочатку знайдемо загальну суму кожного стовпця матриці $\left[\overline{Xij}\right]$. Потім за формулою 3 визначимо частку кожного бізнес-процесу у загальній сумі:

$$P_{ij} = \frac{\overline{Xij}}{\sum_{i=1}^{n} \overline{X_{ij}}}. \quad (3)$$

Отримаємо нову матрицю [Pij] (табл. 3).

Таблиця 3

Частка кожного елементу у загальній сумі бізнес-процесів торговельних підприємств досліджуваних ОСС

Pij	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,108	0,104	0,077	0,149	0,147	0,136	0,141	0,138
2	0,081	0,075	0,173	0,119	0,074	0,061	0,078	0,046
3	0,122	0,134	0,115	0,119	0,118	0,106	0,094	0,138
4	0,108	0,134	0,096	0,134	0,103	0,136	0,156	0,154
5	0,122	0,119	0,135	0,104	0,132	0,106	0,094	0,123
6	0,135	0,119	0,135	0,090	0,147	0,136	0,125	0,108
7	0,095	0,090	0,096	0,060	0,074	0,106	0,063	0,077
8	0,122	0,119	0,115	0,119	0,103	0,121	0,141	0,123
9	0,108	0,104	0,058	0,104	0,103	0,091	0,109	0,092

За формулою 4 визначаємо значення ентропії (рівня впорядкованості) для кожного стовпця матриці [Pij]:

$$E i = - \frac{1}{\ln N} \sum_{i=1}^{n} \left(P_{ij} * \ln P_{ij} \right). \quad (4)$$

Внутрішня (функціональна) значимість та її приведена величина нами визначені відповідно за формулами 5 та 6:

$$d_j = 1 - E i, \quad (5)$$

$$\overline{d_j} = dj / \sum_{j=1}^{m} E_j. \quad (6)$$

На шостому етапі визначимо зовнішню (суб'єктивну) значимість бізнес-процесів у діяльності торговельних підприємств досліджуваних облспоживспілок. Для цього побудуємо матрицю попарних порівнянь. У даній матриці і рядками, і стовпцями є характеристики торговельних бізнес-процесів. Елементи матриці одержуємо шляхом попарного порівняння бізнес-процесів. Якщо суб'єктивна значимість даної характеристики є більшою, ніж та, з якою проходить порівняння, то у відповідну ячейку матриці заносимо цифру 3, якщо меншою – 1, якщо вони рівнозначні – 2 (табл. 4).

Таблиця 4

Зовнішня (суб'єктивна) значимість бізнес-процесів торговельних підприємств досліджуваних ОСС

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		1	1	1	1	1	1	1
2	3		1	1	1	1	1	1
3	3	3		3	3	3	3	1
4	3	3	1		1	3	1	1
5	3	3	1	3		3	1	1
6	3	3	1	1	1		1	1
7	3	3	1	3	3	3		1
8	3	3	3	3	3	3	3	

Знайшовши спочатку суму кожної строки, потім суму цих сум, визначимо зовнішню (суб'єктивну) значимість за формулою 7:

$$\overline{q}_i = \frac{\sum_{j=1}^{m}}{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m}}. \quad (7)$$

На сьомому етапі, враховуючи одночасно обидві значимості, визначимо узагальнену значимість (k_i), (формула 8), та її приведену величину ($\overline{k}_i$) (формула 9):

$$k_i = \frac{(\overline{d}_i \cdot \overline{q}_i)}{\overline{d}_i + \overline{q}_i}, \qquad (8)$$

$$\overline{k}_i = \frac{k_i}{\sum_{i=1}^{n} k_i}. \qquad (9)$$

Отримані результати заносимо у таблицю 5.

Таблиця 5

Узагальнена значимість бізнес-процесів торговельних підприємств досліджуваних ОСС

$\sum_{j=1}^{m}$	$\overline{q}_i$	$\overline{d}_i$	k_i	$\overline{k}_i$
7	0,0625	0,000556	0,000551	0,042586
9	0,080357	0,000846	0,000838	0,064718
19	0,169643	0,002456	0,002421	0,187103
13	0,116071	0,001482	0,001463	0,113088
15	0,113929	0,001594	0,001575	0,121736
11	0,098214	0,001396	0,001377	0,106393
17	0,151786	0,002116	0,002087	0,161238
21	0,1875	0,00266625	0,002629	0,203138
112	1	0,0131122	0,012941	1

На восьмому етапі визначимо загальну інтегральну кількісну оцінку кожного досліджуваного об'єкту за формулою 10:

$$Q_i = \sum_{j=1}^{m} (\overline{k}_i \cdot \overline{X}_{ij}) \cdot \qquad (10)$$

Таким чином, отримано наступні показники: для Дніпропетровської ОСС Q1 = 0,837; для Херсонської ОСС Q2 = 0,589; для Черкаської ОСС Q3 = 0,778; для Рівненської ОСС Q4 = 0,861; для Полтавської ОСС Q5 = 0,772; для Вінницької ОСС Q6 = 0,813; для Кіровоградської ОСС Q7 = 0,532; для Тернопільської ОСС Q8 = 0,798; для Луганської ОСС Q9 = 0,617.

Розглянемо, за якими саме бізнес-процесами посилена конкурентоспроможність торговельних підприємств досліджуваних ОСС (табл. 6).

Таблиця 6

Конкурентоспроможність бізнес-процесів торговельних підприємств досліджуваних ОСС

Елементи / Підприємства	I	II	III	IV	V	VI	VII	IIX	Σ
1. Дніпропетровська ОСС	0,0341	0,0503	0,0832	0,1131	0,1217	0,1064	0,145	0,1828	0,837
2. Херсонська ОСС	0,0256	0,036	0,1871	0,0905	0,0609	0,0473	0,0806	0,0609	0,589
3. Черкаська ОСС	0,0383	0,0647	0,1247	0,0905	0,0974	0,0828	0,0967	0,1828	0,778
4. Рівненська ОСС	0,0341	0,0647	0,104	0,1018	0,0852	0,1064	0,1612	0,2031	0,861
5. Полтавська ОСС	0,0383	0,0575	0,1455	0,0792	0,1096	0,0828	0,0967	0,1625	0,772
6. Вінницька ОСС	0,0426	0,0575	0,1455	0,0679	0,1217	0,1064	0,129	0,1422	0,813
7. Кіровоградська ОСС	0,0298	0,0432	0,104	0,0452	0,0609	0,0828	0,0645	0,1016	0,532
8. Тернопільська ОСС	0,0383	0,0575	0,1247	0,0905	0,0852	0,0946	0,1451	0,1625	0,798
9. Луганська ОСС	0,0341	0,0503	0,0624	0,0792	0,0852	0,0709	0,1129	0,1219	0,617

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Таким чином, в результаті проведення конкурентного бенчмаркінгу методом комплексної інтегральної оцінки конкурентоспроможності ринкових об'єктів, нами виявлено, що найвищу експертну оцінку має

система бізнес-процесів торговельних підприємств Рівненської, Дніпропетровської та Вінницької облспоживспілок. Найнижчу – система бізнес-процесів Кіровоградської, Херсонської та Луганської обласних споживчих спілок. Об'єктами, що мають середнє експертне значення визначено кооперативні торговельні підприємства таких ОСС, як: Тернопільська, Черкаська, Полтавська. Зважаючи на отримані результати, можемо зробити висновок, що для розвитку та стабілізації торговельної галузі споживчої кооперації України еталонними взірцями для запозичення відповідного досвіду можуть слугувати торговельні підприємства Рівненської, Дніпропетровської та Вінницької обласних споживчих спілок.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И. П. Данилов. − М.: Стандарты и качество, 2005. − 172 с.

2. Добрянська В. В. Математичні моделі прийняття управлінських рішень у маркетингу. Методика комплексної (інтегральної) оцінки об'єктів маркетингу / В. В. Добрянська // Управленческие аспекты повышения национальной конкурентоспособности : междунар. науч.-практ. конф., (Сімферополь, 4–7 жовт. 2007 р.). – Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2007. – С. 86–88.

3. Зиберт Г. Бенчмаркинг: руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. − М.: КИА-центр, 2006. − 148 с.

4. Кемп Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологи поиска и внедрения лучних методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / Р. Кемп ; под. ред. О. Б. Максимовой. − Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. − 416 с.

5. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова. − М.: Юристъ, 2002. − 247 с.

6. Островская В. Н. Бенчмаркинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В. Н. Островская. − Ставрополь: СГУ, 2005. − 334 с.

7. Райдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : пер. с англ. / Р. Райдер ; под. ред. А. Л. Раскина. − М.: Стандарты и качество, 2007. − 248 с.

8. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989. – 456 p.

Аннотация. В статье рассмотрена разработанная автором интегральная оценка конкурентоспособности рыночных объектов. Основываясь на данную методику, проводится бенчмаркинг основных бизнес-процессов торговых предприятий потребительской кооперации Украины.

Ключевые слова: бенчмаркинг, торговые предприятия, потребительская кооперация, конкурентоспособность, бизнес-процессы.

Summary. The article deals with integral assessment of market objects developed by the author. Referring to the given methodic we hold benchmarking of main business processes of Consumer Cooperatives trade enterprises of Ukraine.

Keywords: benchmarking, trade enterprises, consumer cooperatives, competitorship, business processes.

Рецензент *д.е.н., професор ПУЕіТ Перебийніс В.І.*
Експерт редакційної колегії *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК [005.412:005.21]:621

ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ

Литовченко О.Ю., к.е.н., доцент (ХНЕУ)

У статті досліджено сутність та значення використання стратегічних карт в процесі управління розвитком машинобудівного підприємства. Визначено зв'язок понять «стратегічна карта» та «збалансована система показників» та відмінності щодо їх застосуванні як інструментів управління підприємством. Запропоновано до використання стратегічну карту, побудовану на основі результатів проведеного SWOT – аналізу машинобудівного підприємства, що надасть можливість реалізувати стратегію його розвитку з урахуванням необхідності підвищення рівня фінансової безпеки.

Ключові слова*: *стратегічна карта, збалансована система показників, SWOT– аналіз, машинобудування, фінансова безпека

Постановка проблеми. Економічна ситуація в Україні зумовлює використання вітчизняними підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління для забезпечення

© Литовченко О.Ю.