

## АНОТАЦІЯ

*Гаєвський В.В.* Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємствами. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ДВНЗ «Український хіміко-технологічний університет», місто Дніпро, 2020.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню особливостей застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління та формуванню практичних рекомендацій з його впровадження на підприємствах.

У дисертаційному дослідженні запропоновано механізм впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах, зокрема, запропоновано використовувати такі основні етапи: 1) з'ясування мети та визначення сфер, в яких буде застосовуватись методика бенчмаркінгу; 2) вибір бенчмарків, з якими буде порівнюватися підприємство за допомогою інструментів конкурентної розвідки; 3) вибір виду бенчмаркінгу; 4) збір та обробка даних; 5) впровадження провідного досвіду у практичну діяльність.

Удосконалено теоретичний підхід до визначення поняття бенчмаркінгу, як інструменту антикризового управління, 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.

Крім того, автор удосконалив алгоритм прийняття антикризових рішень на підприємствах за допомогою бенчмаркінгу. Запропоновано здійснювати такі основні фази: 1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування агропідприємства. 2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми. 3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності агропідприємства. 4. Аналізування інформації,

отриманої в ході аналізу, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. 5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. 6. Аналіз результатів і наслідків, що виникли в результаті прийнятого рішення.

Важливим здобутком є пропозиції щодо інструментів імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику, зокрема поглиблено три типи бенчмаркінгових стратегій антикризового управління, доцільні для впровадження: стратегія перенесення (передбачає використання зарубіжного науково-технічного потенціалу); стратегія запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та наявного потенціалу); стратегія нарощування (ґрунтується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залученні іноземних учених).

Подальшого розвитку набуло бачення проблемних аспектів впровадження бенчмаркінгу в аграрному секторі, серед яких виділено: створення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарських товарів, базуючись на інтеграційних процесах, що дасть можливість встановити пряму взаємодію між гравцями ринку, нівелювання стадій посередництва, зменшення витрат і збільшення прибутку, підтримка фінансової стабільності учасників інтеграційної системи; перерозподіл процесів сільського господарства через розвиток промислових та переробних потужностей; удосконалення соціального життя села, зростання зайнятості населення та його реальних доходів; формування позитивного інвестиційного іміджу аграрного сектору; зростання конкурентоспроможності продукції сільського господарства в процесі екологічного та біологічного розвитку.

Крім того, автор запропонував перелік етапів, які можуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу, зокрема і підприємств аграрного сектору, які вони можуть використовувати для покращення своєї діяльності та які є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки: чітке визначення об'єкта дослідження; визначення партнерів дослідження;

створення фахової команди з бенчмаркінгу; поглиблене вивчення ринково-економічної ситуації з метою отримання необхідної інформації; обробка та аналіз отриманої інформації; застосування на практиці результатів дослідження; постійний контроль за реалізацією висновків дослідження та моніторинг економічної ситуації з метою, при необхідності, повторного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані у дисертації, можуть бути використані для: 1) удосконалення теоретичних засад використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління; 2) у практичній діяльності вітчизняних підприємств, а саме у впровадженні бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах.

Отримані в дисертації результати пройшли апробацію й впроваджені в діяльність організацій і підприємств.

Запропоновані автором методичні положення впроваджені в роботу:

1. Фермерське господарство «Дарниця» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 11.05.2020 року;
2. СТОВ АФ «Барвінківська» Харківської області - довідка про впровадження від 11.05.2020 року;
3. Фермерське господарство ТОВ «АП Полісся» Житомирської області - довідка про впровадження від 23.06.2020 року;
4. ТОВ «Термінал СКВ» Дніпропетровської області - довідка про впровадження №64/0105 від 01.05.2020 року;
5. ТОВ «ХОЛДИНГ «ПОЖЕЖНА БЕЗПЕКА ТА НС» Дніпропетровської області - довідка про впровадження №521/0604 від 06.04.2020 року;
6. ТОВ «Компанія Єврокровля» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 15.06.2020 року;

7. ПП «Каркас Дніпро» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 10.09.2020 року;

8. ТОВ «Науковий парк «Хімічні технології» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 01.09.2020 року.

Отримані результати викладеного дослідження можуть бути застосовані для подальших науково-дослідних розробок теоретичних питань, пов'язаних з застосуванням механізмів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, антикризове управління, бізнес-процес, інноваційні технології, стратегічне планування, господарські рішення, управління підприємством.

## SUMMARY

*Haievskyi V.V.* Benchmarking as an instrument of anti-crisis management of enterprises. – Qualification work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – SHEI Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, 2020.

The dissertation work is devoted to substantiating the features of benchmarking as an instrument of anti-crisis management and forming practical recommendations for its implementation at enterprises.

The dissertation study proposed a conceptual model for the introduction of benchmarking as an instrument of anti-crisis management at enterprises. It is proposed to use the following main steps: 1. Identify the goals and defining the areas in which the benchmarking methodology will be applied. 2. Selection of benchmarks with which the enterprise will be compared using competitive intelligence tools. 3. Selects the type of benchmarking. 4. Data collection and processing. 5. Introduction of best practices into practice.

The theoretical approach to the definition of benchmarking has been improved. As a result of the study of the concept of benchmarking as an anti-crisis management tool, the author's definition of benchmarking was provided, namely:

benchmarking is a management tool, uses comparisons between the data of one's own and competing enterprises that occupy advanced positions in a certain segment of the economy and the allocation and implementation of best practices for the development of one's own enterprise.

In addition, the author improved the methodology for making anti-crisis decisions at enterprises with the help of benchmarking. It is proposed to carry out the following main stages: 1. Assessment and identification of shortcomings of agribusiness practices. 2. Find information on how to solve the problem. 3. The choice of reference practice provides for the analysis of the work of other divisions of the same enterprise in another area of activity of the agribusiness. 4. Analysis of information obtained during analysis, determination of limitations of benchmarking implementation or possible shortcomings after its implementation. 5. Implementation of the decision made using benchmarking. 6. Analysis of the consequences resulting from the decision.

An important achievement is proposals on how to implement foreign experience into domestic practice, in particular, three types of benchmarking strategies of crisis management have been developed in world practice, suitable for application: a transfer strategy (provides for the use of foreign scientific and technical potential); borrowing strategy (consists of mastering the production of high-tech products already produced in other countries, using cheap labor and existing potential); a strategy for building (based on the use of its own scientific and technical potential, the involvement of foreign scientists).

The vision of problematic aspects of the introduction of benchmarking in the agricultural sector was further developed, among which the following are highlighted: the creation of competitive production of agricultural goods based on integration processes, which will allow establishing direct interaction between market players, leveling the stages of mediation, reducing costs and increasing profits, supporting the financial stability of participants in the integration system; redistribution of agricultural processes through the development of industrial and processing capacities; improving the social life of the village, increasing

employment and real incomes of the population; formation of a positive investment image of the agricultural sector; increasing the competitiveness of agricultural products in the process of environmental and biological development.

In addition, the author proposed a list of stages that can be used by entities of any business, including enterprises in the agricultural sector, which they can use to improve their activities and which are optimal at the current stage of economic development: a clear definition of the object of study; Identification of research partners creation of a professional benchmarking team; an in-depth study of the market and economic situation in order to obtain the necessary information; processing and analysis of the information received; applying the results of the study in practice; continuous monitoring of the implementation of the findings of the study and monitoring of the economic situation with the aim, if necessary, of re-analysis.

The practical significance of the results obtained is that the theoretical provisions, conclusions and recommendations developed by the author and proposed in the dissertation can be used to: 1) improve the theoretical foundations of the use of benchmarking as an instrument of anti-crisis management; 2) in the practical activities of domestic enterprises, namely in the introduction of benchmarking as an instrument of anti-crisis management. The results of the above study can be used for further research and development of theoretical issues related to the use of benchmarking mechanisms as an instrument of anti-crisis management.

The results obtained in the dissertation were tested and introduced into the activities of organizations and enterprises.

The methodological provisions proposed by the author are introduced in the work:

1. Farm "Darnitsa" of the Dnipropetrovsk region. It has a certificate of implementation from 11.05.2020;

2. SOOO AF "Barvinkivska" Kharkov region. It has an implementation certificate from 11.05.2020;

3. Farm LLC "AP Polissia" of the Zhytomyr region. It has a certificate of implementation from 23.06.2020;

4. LLC "Terminal SKV" of the Dnipropetrovsk Region. It has an implementation certificate No. 64/0105 of 01.05.2020;

5. OOO "HOLDING" FIRE SAFETY AND NS "of Dnipropetrovsk region. It has a certificate of implementation No. 521/0604 dated 06.04.2020;

6. LLC "Eurokrovlia Company" of the Dnipropetrovsk Region. It has an implementation certificate from 15.06.2020;

7. LLC "Carcass Dnipro" of the Dnipropetrovsk region. It has an implementation certificate from 10.09.2020;

8. LLC "Scientific Park" Chemical Technologies "of the Dnipropetrovsk region. It has a certificate of implementation from 01.09.2020.

The results of the above study can be used for further research and development of theoretical issues related to the use of benchmarking mechanisms as an instrument of anti-crisis management.

**Key words:** benchmarking, crisis management, business process, innovative technologies, strategic planning, economic solutions, enterprise management.