

РЯБКОВА О.В.

аспірант

Національний Університет «Львівська політехніка»

вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013

E-mail: oalp@ukr.net

ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Узагальнено існуючі підходи до оцінювання результативності підприємств та наведено результати аналізу обґрунтованості їх використання. Визначено критерії оцінювання інтегрального показника результативності машинобудівного підприємства, його складових за основними бізнес-процесами та бізнес-процесами розвитку. Часткові показники результативності розглядаються у контексті тривимірного критеріального формату «витрати-час-якість».

Ключові слова: машинобудівні підприємства, бізнес-процес, витратомісткість, інноваційні технології, шкала Харрінгтона, виробничий процес.

RIABKOVA O. V.

postgraduate

Natsionalnyi Universitet "Lvivska politekhnika"

Str. Stepana Bandery 12, Lviv 79013

E-mail: oalp@ukr.net

GROUND OF BASIC ECONOMIC INDICATORS OF EFFECTIVENESS OF MACHINE- BUILDING ENTERPRISES

The main objectives of the article are to determine the main economic indicators of the effectiveness of machine-building enterprises in the monitoring system. To optimize, you need to know what is wrong or ineffective, so it is necessary to measure various aspects of business processes that reflect the performance of the enterprise. To do this, use the monitoring system of economic performance indicators of the enterprise. So in the article existing approaches to evaluating business performance and results analysis using their validity are generalized. the criteria of evaluation of integral index of effectiveness of machine-building enterprise are certain, and also his components that is determined by basic business processes and business processes of development. The partial indicators of effectiveness are considered in the context of three-dimensional criterion format "cost - time - quality". The criteria for indicators of the individual components and the integral performance indicator based on typical Harrington scale intervals are defined and meet the following levels: high, sufficient, satisfactory, inadequate and critical level. Evaluating the effectiveness of the proposed methodological approach provides a basis for defining a list of existing problems and providing substantiated proposals for the implementation of corrective and / or preventive measures aimed at improving the company's performance. Using such an assessment will provide managers with the opportunity to receive regular analytical information to monitor the performance of the enterprise, assess the relevance of the company's current activities to strategic goals and prospects of development, timely response to organizational changes. Prospects for further research, we see in determining the ratio of proposed performance indicators to the traditional economic indicators of machine-building enterprises.

Key words: machine-building enterprises, business process, cost-effectiveness, innovative technologies, Harrington scale, production process.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Характеристики процесів, які функціонують на підприємстві та створюють вартість мають істотний вплив на результати діяльності підприємства. Процесно-орієнтований підхід до управління забезпечує гнучкість у зміні процесу і дає змогу швидко реагувати на зміни ринку. Також він надає повне уявлення щодо бізнес-процесів підприємства та сприяє забезпеченню ефективної оптимізації бізнесу. Для здійснення оптимізації, потрібно знати, що є неправильним чи неефективним, тому необхідним є вимірювання різних аспектів бізнес-процесів, що відображають результативність підприємства. Для цього використовують системи моніторингу економічних показників результативності підприємства.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Результативність підприємства досліджується численними вітчизняними та зарубіжними науковцями, а саме: Р.В. Андрійчук, М.Ф. Гончар, П. Друкер, Л.О. Лігоненко, О.І. Олексюк, Т.М. Шотік. У роботах цих авторів розкрито теоретичні аспекти сутності результативності підприємства, розглянуто проблеми впливу факторів на неї. Критичний аналіз літературних джерел дає змогу побачити, недостатність досліджень визначення та формування показників результативності машинобудівних підприємств на практиці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зростання невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, усвідомлення необхідності індивідуалізації суб'єктів господарювання зумовлюють активізацію аналітичної діяльності підприємств. Це потребує наявності і розвитку аналітичних концепцій, адекватних сучасним та майбутнім умовам функціонування суб'єктів господарювання, що мають чітку функціональну спрямованість у системі менеджменту підприємства.

Формулювання цілей дослідження. Основними цілями статті є визначення основних економічних показників результативності машинобудівних підприємств в системі моніторингу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Результативність бізнес-процесів підприємства відображає сумарну результативність його діяльності, оскільки, як прийнято вважати, саме бізнес-процеси створюють додану вартість підприємства. Функціональне призначення та значущість у формуванні доданої вартості розкриваються при декомпозиції бізнес-процесів підприємства за певними критеріями. За ознакою формування результату бізнес-процесів доцільно виділити види бізнес-процесів, які дають змогу комплексно оцінити результативність підприємства загалом, а саме: основні бізнес-процеси, забезпечувальні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління, бізнес-процеси розвитку. Найбільш вагомими для створення вартості промислових підприємств є основні бізнес-процеси, результатом яких є створення доданої вартості підприємства та бізнес-процеси розвитку, які забезпечують формування доданої вартості на новому рівні показників та мають значення для довгострокового функціонування підприємства.

Для оцінювання бізнес-процесів пропонуємо використовувати критерії, які формують своєрідний тривимірний простір «витрати-час-якість». Такий контекст критеріального формату частково або повністю використовується у багатьох сучасних системах вимірювання показників діяльності підприємств, серед яких Quantum Performance Measurent, модель компанії «Ernst & Young», модель компанії «J.I. Case», АМВІТЕ та інших [1]. С.М.Ковальов та В.М. Ковальов також розглядають і інші критерії бізнес-процесів, наприклад фрагментарність та результативність [2]. На наш погляд, оцінювання бізнес-процесу з точки зору трієстої обмеженості «витрати-час-якість» не вимагає додаткового розгляду інших показників, що викликано взаємопов'язаністю та взаємозалежністю цих груп показників один від одного, а оптимальне співвідношення цих характеристик дає змогу досягти результату, який забезпечує функціонування підприємства в довгостроковому періоді.

Витрати, понесені на функціонування бізнес-процесів, визначаються показниками ефективності процесів діяльності підприємства. Оптимізація цих витрат дає змогу підприємствам знизити операційні та фінансові ризики та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Показовим показником є коефіцієнт витратомісткості, який визначається як співвідношення витрат, пов'язаних із певним бізнес-процесом підприємства до чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства. Цей коефіцієнт показує суму витрат для отримання 1 грн чистого доходу підприємства, який є найбільш загальним результатом діяльності підприємства. Покращення результативності бізнес-процесу з точки зору витрат можна розглядати як досягнення тих самих результатів при зниженні витрат бізнес-процесу або досягнення більшого результату при тих самих витратах.

Показник витратомісткості відображає зв'язок «витрачено (вкладено) – отримано». Вкладення або витрачання містять в собі витрати на функціонування бізнес-процесу підприємства з метою отримання результату – доходу від реалізації продукції. Таким чином чітко прослідковується цільова спрямованість наведеного показника. Серед науковців також приділяється увага до показника витратомісткості, зокрема у своїй праці Ю.М. Попівняк відносить його до одного з основних індикаторів витрат [3].

Основними бізнес-процесами, які є головними факторами створення доданої вартості підприємства, є ті, що безпосередньо орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг,

представляють цінність для клієнта та забезпечують одержання доходу для організації [4, с. 25]. На машинобудівних підприємствах основними бізнес-процесами є процеси постачання, виробництва та збуту. Склад і зміст основних процесів залежить від їх наявності та величини впливу на формування доданої вартості підприємства. Дослідивши діяльність машинобудівних підприємств визначено, що додану вартість підприємства формують такі основні бізнес-процеси, як «Постачання», «Виробництво» та «Збут», а також бізнес-процеси розвитку.

Як було зазначено вище, індикатором витрат на функціонування бізнес-процесу є показник витратомісткості, який характеризує результативність витрат та має чітку цільову спрямованість. Опишемо цей показник для основних бізнес-процесів машинобудівних підприємств.

Витратомісткість постачання відображає суму витрат на придбання матеріалів та інших виробничих запасів по відношенню до чистого доходу від реалізації продукції. Такі витрати включають в себе: закупівельну ціну, імпорتنі мита та інші невідшкодовувані податки, витрати на транспортування, інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням виробничих запасів [5].

Витратомісткість виробництва характеризує собівартість реалізованої продукції по відношенню до чистого доходу від реалізації продукції. Отриманий чистий дохід відображає результативність витрат на виробництво продукції. Чим нижче собівартість продукції, тим вище можна отримати прибуток, тому дуже важливим є забезпечення виробничого процесу із мінімальними витратами.

Витратомісткість збутової діяльності відображає суму витрат, пов'язаних із збутом продукції споживачам по відношенню до чистого доходу від її реалізації. Г.Т. Пятницька та Т.П. Амброзевич наголошують на важливості цього показника для оцінювання ефективності збутової діяльності [6].

Значення показників витратомісткості коливаються в залежності від сфери діяльності підприємства та виду бізнес-процесу, тому його нормативне значення відсутнє. Позитивними тенденціями для підприємств є зменшення показників витратомісткості основних бізнес-процесів, які відображають поточну діяльність.

Чим швидше підприємство досягне бажаної мети, тим більш вигідним можна вважати його діяльність. Таким чином, діяльність підприємств має бути спрямована на пришвидшення бізнес-процесів. Тривалість процесу – важливий критерій оцінювання бізнес-процесів, а його мінімізація, спрямована, перш за все, на підвищення його результативності. Показовим індикатором з точки зору часу є показник тривалості бізнес-процесу, який відображає кількість днів функціонування циклу бізнес-процесу підприємства.

Також слід відмітити такий показник, як ефективність циклу, який обраховується як відношення тривалості виконання операцій процесу, що не створюють вартість до сумарної тривалості циклу бізнес-процесу загалом. Значення цього показника завжди складатиме менше одиниці, а найкращим його значенням буде найменше значення. Для оцінювання тривалості процесу, а також подальшого розрахунку його ефективності, доцільно вимірювати тривалість всіх операцій процесу, враховуючи тривалість очікувань, методами отримання даних часу за процесами, таких як хронометраж, фотографія робочого дня, метод мультимоментних спостережень тощо. Обрахунок цього показника є трудомістким, тому в системі показників моніторингу результативності підприємства найбільш оптимальним є визначення показника тривалості бізнес-процесу, який обраховується простіше. В свою чергу, використання показника ефективності бізнес процесу доцільно для детального аналізу тривалості бізнес-процесів, у випадку фіксування негативних тенденцій.

Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості характеризує середній період погашення кредиторської заборгованості та відображає швидкість погашення підприємством прийнятих на себе зобов'язань перед постачальниками товарів або послуг. Зменшення тривалості обороту кредиторської заборгованості позитивно позначається на розвитку діяльності підприємства, підвищуючи ділову репутацію підприємства та залучаючи потенційних постачальників до співпраці. Таким чином, оцінювання та аналіз цього показника є необхідним для виявлення негативних тенденцій у взаємовідносинах із постачальниками та своєчасного прийняття заходів для їх усунення.

Такий часовий показник, як тривалість виробничого циклу підприємства характеризується середньою тривалістю обороту запасів, яка відображає середній період перетворення товарно-матеріальних цінностей на готову продукцію. Скорочення тривалості виробничого циклу підприємства призводить до ефективнішого використання ресурсів, економії витрат та безпосередньому зменшенню об'ємів забезпечення оборотних засобів

Тривалість обороту дебіторської заборгованості показує середнє число днів, необхідне для

погашення дебіторської заборгованості. Зростання цього показника може свідчити про зростання кількості неплатоспроможних клієнтів або інші проблеми збуту. Також може бути пов'язаний із реалізацією стратегії, спрямованої на розширення частки ринку, що характерно для етапу життєвого циклу підприємства «Зростання».

Показники якості бізнес-процесів є найбільш різноманітними. Вони є індивідуальними для кожного бізнес-процесу та унікальними для окремого підприємства, на відміну від показників часу та вартості, які є універсальними. На склад показників якості бізнес-процесів суттєво впливає стратегія підприємства та цілі, що ставляться для її реалізації. На цільовій спрямованості бізнес-процесів зауважує і Л.І. Чорнобай: «Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів» [7, с.125].

Система якісних показників, що характеризує результативність в межах бізнес-процесів підприємства, формується під впливом певних факторів, властивих кожному окремому підприємству. Необхідність відповідності економічних показників результативності стратегії підприємства дає змогу в загальних рисах визначити результативні показники бізнес-процесів, що характеризують діяльність підприємства. Дотримання цієї відповідності спонукає на здійснення адаптації інструментарію моніторингу економічних показників результативності діяльності підприємства відповідно до таких його характеристик, як вид діяльності підприємства. Детальніше ці показники будуть розглянуті, враховуючи специфіку діяльності машинобудівних підприємств.

Основним критерієм, який можна застосувати для кількісної оцінки якості виробництва продукції є відсоток здачі продукції з першого пред'явлення, який визначається як відношення кількості продукції, прийнятої з першого пред'явлення, до загальної кількості виготовленої продукції та переданих відділу технічного контролю.

Робота з рекламаціями є невід'ємним аспектом діяльності виробничого підприємства та інструментом виявлення потреб покупців. Кількість рекламацій від покупців є непрямим показником, що тісно пов'язаний із забезпеченням потреб споживачів шляхом їх якісного постачання продукції, що відповідає їх потребам.

Якість отриманих від постачальників матеріалів відображає частка витрат на матеріали, що не відповідають стандартам якості в загальному обсязі матеріальних витрат та характеризує відношення обсягу матеріалів, що не відповідають стандартам якості до загального обсягу матеріальних витрат. Інструментом оцінювання якості роботи постачальників є рекламації, тобто претензій постачальникам за поставку неякісних матеріалів. Низька якість сировини та матеріалів може спричинити утворення надлишкових відходів, а також погіршення якості продукції.

Окремо слід відмітити бізнес-процеси розвитку, які є важливою складовою діяльності будь-якого інноваційно активного підприємства. Бізнес-процесами розвитку підприємства є процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників шляхом вдосконалення продуктів та інфраструктури, освоєння нових напрямків і технологій та інших інноваційних процесів. Крім того ці процеси також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

Система показників, що характеризує результативність з точки зору бізнес-процесів розвитку підприємства, формується під впливом низки факторів. Конкурентна стратегія підприємства та рівень інноваційного розвитку підприємства є визначальними чинниками формування системи показників бізнес-процесів розвитку підприємства, визначають перспективи результативності бізнес-процесів розвитку та є властивими для кожного окремого підприємства.

Показниками витрат бізнес-процесів, які спрямовані на створення нового виробу або технології є частка витрат на функціонування цих процесів у загальному обсязі витрат. Показник витратомісткості бізнес-процесів розвитку підприємства характеризують результативність витрат на інновації та визначається як відношення суми витрат на інновації до чистого доходу від реалізації. До витрат інноваційної діяльності належать витрати на науково-дослідні роботи, придбання машин, обладнання, споруд та програмного забезпечення, знань та інші витрати понесені з метою створення нових або суттєво вдосконалених продукції або процесів. Основним критерієм оптимальності впровадження інновацій у виробництво є максимально можливий результат при найменших витратах. За дослідженнями науковців [8, 9] витрати на інновації мають сильний вплив на обсяг реалізованої інноваційної продукції. Це свідчить про те, що зростання витрат на інновації може

спричиняє зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції. Разом з тим, для бізнес-процесів розвитку характерний високий рівень витратомісткості, а її збільшення має позитивний вплив на довгострокове функціонування підприємства.

Показник тривалості впровадження у виробництво інноваційних технологій (від початку проектування до початку виробництва) характеризує часову складову результативності бізнес-процесу. Для отримання даних можна використовувати статистичну звітність, а саме форму 1-технологія. Використання цієї форми є обмеженим, оскільки вона втратила чинність з 2016 року, тому надалі джерелом даних можуть бути управлінські звіти підприємства. Сам показник тривалості впровадження розраховується за формулою середньої зваженої, яка враховує не тільки тривалість впровадження технологій, а й їх кількість.

Якісну характеристику бізнес-процесу створення нових виробів або технологій може відображати показник частки продажів нових виробів або виробів, вироблених за допомогою нових технологій (вперше випущених менше п'яти років назад), у загальному обсязі реалізованої продукції за рік.

Вище зазначені показники, які відображають результативність бізнес-процесів, мають різну природу та відображають витратні, часові та якісні характеристики результативності, тому вони мають різні одиниці вимірювання. У зв'язку із цим, їх агрегування вимагає їх стандартизації, тобто приведення їх до однієї основи шляхом уніфікації шкал яка детально розглянута нами у [10]. Результативність підприємства пропонуємо оцінювати за допомогою підходу комплексної оцінки на основі інтегрального показника, яка розраховується за формулами 1,2. Цей показник розраховується методом адитивної згортки критеріїв, тобто сумуванням часткових показників, що ґрунтуються на певній системі критеріїв. Часткові показники визначаються рівнем досягнення економічних показників результативності бізнес-процесів, що розглядається у контексті тривимірного критеріального формату «витрати-час-якість», та формують результативність підприємства. Часткові показники помножуються на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника у загальній сукупності критеріїв результативності.

$$I_p = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot P_i \rightarrow 1 \quad (1)$$

де I_p – рівень результативності підприємства; I – інтегральний показник, що характеризує результативність i -го бізнес-процесу підприємства; α_i – ваговий коефіцієнт значущості i -го бізнес-процесу підприємства.

$$P_i = \sum_{j=1}^n w_{ji} \cdot Z_{ji} \rightarrow 1 \quad (2)$$

де Z_j – значення j -го показника i -го бізнес-процесу підприємства; w_j – ваговий коефіцієнт значущості i -го бізнес-процесу підприємства.

У випадку використання формул (1,2) значення як базових показників, та і інтегрального показника будуть мати діапазон зміни значень $[0; 1]$, при чому 0 – це найнижче значення результативності підприємства, а 1 – найвище. Зазначені формули передбачають використання вагових коефіцієнтів, значення яких отримані на основі експертної інформації із застосуванням методу парних порівнянь. Відповідно до експертного опитування найбільшу вагову частку має збутова діяльність – 0,42, виробнича діяльність має вагову частку – 0,29, бізнес-процеси розвитку – 0,21, а бізнес-процеси постачання – 0,08.

Інтегральні показники результативності бізнес-процесів машинобудівних підприємств за 2011-2015 рр. наведені у таблиці 1.

За результатами аналізу інтегральних показників результативності машинобудівних підприємств ми зробили висновок, що на ДП «Новатор» покращенню результативності сприяють активна інноваційна політика підприємства та процеси збуту. На ПАТ «Конвеєр» – всі процеси підприємства впливають на покращення результативності підприємства, окрім бізнес-процесів розвитку. На ПАТ «Ельворті» спостерігається значне падіння результативності збутових процесів, на що потрібно звернути особливу увагу. Результативність ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» має стійку тенденцію до зменшення, викликану передусім проблемами в збутових та виробничих процесах, а також відсутністю інноваційної діяльності. У ТОВ «Дослідно-механічний

завод «КАРПАТИ»» спостерігається незначне зростання результативності, але оскільки підприємство почало функціонувати у 2013 році, наявних даних недостатньо для більш адекватного результату.

Таблиця 1

Інтегральні показники результативності машинобудівних підприємств за 2011-2015 рр.*

Назва підприємства	2011	2012	2013	2014	2015
ТОВ «Дослідно-механічний завод «КАРПАТИ»»**	-	-	0,28	0,33	0,45
ПАТ «Ельворті»	0,60	0,54	0,45	0,42	0,49
ПАТ «Конвеєр»	0,31	0,46	0,25	0,47	0,65
ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод»	0,54	0,46	0,23	0,36	0,34
ДП «Новатор»	0,37	0,40	0,67	0,55	0,60

* Розрахунки автора за даними фінансової, статистичної та управлінської звітності підприємств

** Підприємство функціонує з 2013 року.

Для диференціації інтегральної оцінки результативності підприємства можна використати шкалу Харрінгтона, яка є універсальною для переводу кількісних параметрів в якісні характеристики. Оскільки отримані показники результативності вже стандартизовані і знаходяться в межах від 0 до 1, то функцію Харрінгтона можна застосовувати без подальшого приведення показників до єдиної основи. Шкала Харрінгтона умовно поділяється на п'ять інтервалів: [0; 0,2) — "дуже погано", [0,2; 0,37) — "погано", [0,37; 0,63) — "задовільно", [0,63; 0,8) — "добре", [0,8; 1] — "дуже добре". Кожному інтервалу присвоєно відповідний рівень результативності, а саме інтервалу [0,8; 1] — високий рівень, [0,63; 0,8) — достатній рівень, [0,37; 0,63) — задовільний рівень, [0,2; 0,37) — недостатній рівень, [0; 0,2) — критичний рівень. Таким чином, результативність ТОВ «Дослідно-механічний завод «КАРПАТИ»» покращилась у 2015 році і є на задовільному рівні, для ПАТ «Ельворті» характерний задовільний рівень результативності на протязі п'яти досліджуваних років, у ПАТ «Конвеєр» результативність залежить від виробничої активності підприємства та неодноразово змінюється від недостатнього до достатнього, на ДП «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод» результативність у 2013 році знизилася до недостатнього рівня і тримається на цьому ж рівні, а на ДП «Новатор» результативність знаходиться на задовільному рівні, окрім 2013 року, коли результативність підприємства покращилась до достатнього рівня.

Таким чином, шкала Харрінгтона дає змогу оцінити рівень інтегральних показників результативності та встановлює відповідність між психологічними (суб'єктивна оцінка аналітика) та фізичними (значення показників) характеристиками результативності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у статті запропоновано методичний підхід до оцінювання економічних показників результативності машинобудівних підприємств та розроблено механізм визначення інтегрального показника результативності на основі показників результативності основних бізнес-процесів та бізнес-процесів розвитку, використовуючи тривимірний критеріальний формат «витрати-час-якість».

Визначено критерії показників окремих складових та інтегрального показника результативності, які ґрунтуються на типових інтервалах шкали Харрінгтона та відповідають таким рівням, як: високий, достатній, задовільний, недостатній та критичний рівень. Оцінювання результативності за запропонованим методичним підходом дає основу для визначення переліку існуючих проблем та надання обґрунтованих пропозицій щодо впровадження корегуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення результативності підприємства.

Використання такої оцінки надасть керівникам можливість отримання регулярної аналітичної інформації для контролювання результативності підприємства, оцінювання відповідності поточної діяльності підприємства стратегічним цілям та перспективам розвитку, своєчасного реагування на організаційні зміни.

Перспективами подальших досліджень ми вбачаємо у визначенні співвідношення запропонованих показників результативності із традиційними економічними показниками машинобудівних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Попов Д. // Управление компанией. – 2003. – №2. – С.69-75.
2. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Журнал "Консультант директора", № 7 (234), Апрель 2005 г. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=51>.
3. Попівняк Ю.М. Коефіцієнти оцінки фінансового механізму управління витратами підприємства / Ю.М. Попівняк // Вісник хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – № 5. – Т.2. – Хмельницький, 2011. – С. 44-47.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси», затверджений Комітетом з міжнародних бухгалтерських стандартів від 01.01.2005 р.
6. Пятницька Г.Т. Збутова діяльність підприємств ресторанного господарства та концептуальні засади формування системи управління нею / Г.Т. Пятницька, Т.П. Амброзевич // Вісник Хмельницького національного університету: Наук. журнал. Економічні науки. – 2010. – № 4, Том 1 (154). – С. 42–47.
7. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2013. – № 769 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 125–131.
8. Федулова, І. В. Оптимізація витрат на інноваційну діяльність / І. В. Федулова // Інтелект : науковий журнал. – 2012. - № 5/6. – С. 86-95.
9. Рябкова О.В. Критерії та складові інтегрального показника результативності функціонування підприємства Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку» - Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2014. – №797.– С.423-429.
10. Яшкіна О. І. Інноваційна діяльність підприємств України: тенденції розвитку та чинники впливу / О. І. Яшкіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 181-189.

REFERENCES

1. Popov, D.(2003) Evoliutsiia pokazatelei stratehii kazvytyia zredpriatyia [Evolution of enterprise development strategy indicators]. Upravlenie kompaniei - Company management, Vol.2, 69-75 [in Russian].
2. Kovalev, S.M. Kovalev, V.M. (2005) Metody analiza i optimizatsii biznes-protsessov [Methods of analysis and optimization of business processes]. Konsultant direktora - Director consultant, Vol.7 (234). Retrieved from <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=51> [in Russian].
3. Popivniak, Yu.M. (2011) Koefitsiienty otsinky finansovoho mekhanizmu upravlinnia vytratamy pidpriemstva [The coefficients of estimation of the financial mechanism of enterprise expenses management]. Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University, Vol. 5, 2, 44-47 [in Ukrainian].
4. Andersen, B. (2003) Biznes-protsessy Instrumenty sovershenstvovaniia [Business processes. Tools for improvement]. M.: RIA «Standarty i kachestvo» - «Standards and quality», 272 [in Russian].
5. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 2 «Zapasy» [International Accounting Standard 2 "Stocks"] (2005) from 01.01.2005: Komitet z mizhnarodnykh bukhhalterskykh standartiv [in Ukrainian].
6. Piatnytska, G.T., Ambrozevich, T.P. (2010) Zbutova diialnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva ta kontseptualni zasady formuvannia systemy upravlinnia neiu [Sales activity of enterprises of the restaurant industry and conceptual principles of forming a management system for it]. Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University, Vol. 4, 1 (154), 42-47 [in Ukrainian].
7. Chernoba L.I., Duma, O.I. (2013) Biznes-protsesy pidpriemstva zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. Visnyk Natsionalnoho Universytetu Lvivska Politehnika – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Vol. 769, 125–131 [in Ukrainian].

8. Fedulova, I.V. (2012) Optymizatsiia vytrat na innovatsiinu diialnist [Optimizing Costs for Innovative Activity]. *Intelekt - Intelligence*. Vol. 5/6, 86-95 [in Ukrainian].
9. Riabkova, O.V. (2014) Kryterii ta skladovi intehralnoho pokaznyka rezultatyvnosti funktsionuvannia pidpriemstva [Criteria and components of the integral indicator of the performance of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Lvivska Politekhniky – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky, Vol. 797, 423-429 [in Ukrainian].
10. Yashkina, O. I. (2013) Innovatsiina diialnist pidpriemstv ukrainy tendentsii rozvytku ta chynnyky vplyvu [Innovative activity of Ukrainian enterprises: development trends and factors of influence]. *Marketynh I menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*. Vol. 4, 181-189 [in Ukrainian].