

УДК 658.15:671.12(477)

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ЕТАЛОННОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЮВЕЛІРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Струк Н.С., к.е.н., доц.,  
Попівняк Ю.М.

Львівський національний університет імені Івана Франка

*В статье рассмотрены суть и особенности применения метода эталонного оценивания на предприятиях ювелирной промышленности, обоснована его способность повышать их рентабельность и стойкость к негативным рыночным тенденциям путем осуществления позитивного влияния на рост эффективности функционирования финансового механизма управления расходами этих предприятий.*

**Ключевые слова:** *расходы, эталонное оценивание, эффективность, контрольный листок, метод, финансовый механизм, предприятие ювелирной промышленности.*

*In the article essence and features the application of benchmarking of jewellery manufacturers is considered, his ability to increase their profitableness, competitiveness and resistance to the negative market trends by realization the positive influence on growth the effectiveness of these enterprises financial mechanism of expenses management is grounded.*

**Keywords:** *expenses, benchmarking, effectiveness, control sheet, method, financial mechanism, enterprise of jewellery industry.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вітчизняних ювелірних підприємств характеризуються падінням попиту, високою конкуренцією з боку іноземних виробників та постійними подорожчаннями сировини для виготовлення продукції. У таких кризових умовах вагомим значення набуває їх здатність гнучко реагувати на зміни вимог ринку, забезпечуючи власну конкурентоспроможність та підвищення доходів у порівнянні з витратами. Проте, сьогодні характеристики функціонування українських виробників ювелірної продукції вказують на їх непридатність до дієвої ринкової боротьби та необхідність пошуку шляхів зростання ефективності функціонування. Першочергового значення набуває потреба підвищення дієвості фінансового механізму управління витратами (ФМУВ) підприємств ювелірної промисловості. Удосконалений фінансовий механізм дозволяє управляти витратами за усіма етапами їх виникнення і є запорукою зростання ефективності та прибутковості діяльності підприємств на ринку.

Для удосконалення структурних компонентів ФМУВ акцент доцільно робити на впровадженні міжнародного досвіду, нових для вітчизняних підприємств фінансових методів, форм та моделей управління витратами. Одним із таких є метод еталонного оцінювання (Benchmarking). Узгодивши його з іншими методами управління, які використовуються на ювелірному підприємстві, адаптувавши до вітчизняних умов господарювання та вдосконаливши його інструменти і важелі можна досягти бажаного результату в оптимізації величини витрат і підвищенні рентабельності роботи підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні підвалини методу еталонного оцінювання як цілісної системи було закладено Е.Демінгом, Дж. Джураном, К. Ісікавою, Ф. Кросбі, Т. Тагуті, У. Шухартом та ін. Подальшого розвитку він набув у 1980-х роках у працях науковців Б. Андерсена, Г. Ватсона, Р. Кемпа. На сучасному етапі розглядом особливостей використання методу займаються І. Аренков, С.Голов, І. Дячок, Е. Іванова, Н. Козак, Д. Маслов, С. Мізінов, Ю.Фуколова й ін. Проте, зосередження дослідників на теоретичному викладі сутності еталонного оцінювання, низький рівень розроблення методики його застосування та відсутність рекомендацій і прикладів впровадження методу з урахуванням особливостей діяльності вітчизняних підприємств ювелірної промисловості визначають необхідність подальшого розгляду цього методу в науково-теоретичному і практичному аспектах.

**Постановка завдання.** Нашою метою є розгляд особливостей та порядку застосування методу еталонного оцінювання для управління витратами на підприємствах ювелірної промисловості України. Для цього варто вирішити такі завдання: дослідити суть і доцільність використання методу вітчизняними ювелірними підприємствами; етапи його розвитку і впровадження; види й структуру методу в розрізі фінансових форм, інструментів, важелів; порядок проведення порівняльного та процесного еталонного оцінювання на підприємствах ювелірної промисловості; сильні та слабкі сторони методу; застереження і перспективи його використання у вітчизняних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запорукою ефективного функціонування вітчизняних підприємств у кризових умовах є динамізм – здатність цих підприємств швидко адаптуватися до ринкових умов, раціонально використовуючи при цьому його знання і закони. Саме для вивчення знань і вмій, набутих учасниками ринку, та їх впровадження у власній діяльності для підвищення ефективності управління витратами ювелірним підприємствам слід застосувати метод еталонного оцінювання.

Термін «бенчмаркінг» вперше з'явився у 1972 р. під час проведення оцінки ефективності діяльності консалтингової групи «PIMS», що здійснювалася Інститутом стратегічного планування Кембриджу [5], а концептуальне оформлення підходу відбулося у 1989 р. Р. Кемпом [7]. Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) та «mark» (відмітка) і трактується як «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння» та ін. Закінчення «-ing» передбачає постійне застосування процесу порівняння. «В Японії поняття «бенчмаркінг» співвідноситься зі словосполученням «da ntot su», що означає зусилля кращого (лідера) стати ще кращим (лідером)» [4].

Вдало означив метод еталонного оцінювання Г. Ватсон: «це процес систематичного та безперервного вимірювання: оцінка процесів підприємства і порівняння їх з процесами підприємств-лідерів світового масштабу з ціллю отримання інформації, корисної для удосконалення власної діяльності» [8, с. 104].

Д. Петряшов зазначає, що метод еталонного оцінювання бажано застосовувати під час: «виходу підприємства на новий ринок; розширення асортименту товарів та послуг; появи на ринку нового конкурента; суттєвих змін у діяльності наявних конкурентів; відтоку клієнтів, їх відмови від подальшого співробітництва; суттєвих змін правового регулювання виду діяльності, яким займається підприємство» [10]. У свій час інструменти методу успішно впроваджувалися в компаніях Xerox, Kodak, DuPont, HP, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell тощо. Виходячи з чинників, які зумовлюють потребу у використанні методу, для управління витратами підприємств ювелірної промисловості його застосування теж є вкрай необхідним, адже сьогодні вони функціонують в кризових умовах, основними характеристиками яких є нестабільність нормативного регулювання, зменшення попиту, необхідність проведення реструктуризації асортименту виробів, пошуку нових можливостей збуту та конкурентних переваг у ринковій боротьбі.

У еволюції свого розвитку еталонне оцінювання пройшло такі етапи: реінжиніринг або ретроспективний аналіз (до середини 1970-х років); еталонне оцінювання конкурентоспроможності (1976-1986 рр.); еталонне оцінювання процесу (1982-1986 рр.); стратегічне еталонне оцінювання (середина 1980 – 1990-х років); глобальне еталонне оцінювання (з середини 1990-х років) [1; 4]. Серед нових концепцій виділяють мережеве і синергетичне, еталонне оцінювання компетенцій [3, с. 597].

Науковці розрізняють різні види еталонного оцінювання. Так, Е. А. Іванова та І. В. Разорвін виокремлюють порівняльні та процесні [4]. Дехто з дослідників за джерелами вихідних даних виділяє внутрішній, конкурентний, загальний та функціональний його види [3, с. 599]. Н. Козак, крім функціонального еталонного оцінювання, ще виділяє процесне, а за рівнем проведення – стратегічне та оперативне [5]. Е.А. Аткинсон подає найбільш повний перелік видів еталонного оцінювання та розрізняє ще продуктове, одностороннє, спільне, на основі баз даних, непряме та групове еталонне оцінювання [2, с. 572-573]. Також в економічній літературі знаходимо групування видів досліджуваного методу за ознакою масштабу проведення – національне й міжнародне [3, с.599]. Розгляд підходів до класифікації демонструє, що еталонне оцінювання також поділяють за напрямками проведення на зовнішнє та внутрішнє. Виокремлюють і інші, крім названих, види еталонного оцінювання: діагностичне, сіткове, а також, залежно від об'єкта дослідження, еталонне оцінювання якості, витрат, клієнтів, товарів, технологій тощо [3, с. 599].

Розглядаючи еталонне оцінювання як метод управління витратами підприємств ювелірної промисловості, погоджуємося з виокремленням загальних етапів його застосування, запропонованих Ю. Фуколовою: вибір ювелірної продукції чи процесів (операцій) для порівняння; визначення основних критеріїв оцінки; вибір підприємства-еталону чи ділянки всередині ювелірного підприємства для порівняння; збір інформації; аналіз показників та визначення можливості застосування отриманих даних; адаптація кращих практичних розробок, формулювання обґрунтованих завдань для підприємства з метою усунення відставання від підприємства-еталону, застосування отриманого досвіду [11]. Причому перед визначенням завдань з реалізації методу необхідно пройти ще етап формулювання й мінімізації обмежень (пов'язаних із умовами зовнішнього середовища й особливостями діяльності ювелірних виробників в Україні) з реалізації окремих його інструментів, а також виділити кінцеві етапи методу – аналіз і контроль виконання поставлених завдань та безперервне покращення процесів проведення й інструментів еталонного оцінювання.

Загалом виокремлюємо дві фінансові форми еталонного оцінювання як складової ФМУВ – порівняльне і процесне. При цьому обидві вони пов'язані між собою, адже, вимірявши, оцінивши та порівнявши окремі показники діяльності підприємств, можна виявити ділянки відставання від еталонних та зосередитися на дослідженні механізму проходження процесів (здійснення операцій) підприємств-взірців з метою впровадження цих процесів (операцій) на власному підприємстві для скорочення (ліквідації) такого відставання. Більш ефективним еталонне оцінювання є за умови одночасного використання порівняльного та процесної його форм, а також у випадку групового проведення. При цьому використання методу, згідно з твердженням Г. Ватсона, обов'язково повинне ґрунтуватися на принципах взаємності, аналогії, вимірювання, достовірності [1].

Основними інструментами еталонного оцінювання є конкурентна розвідка, стратегічний аналіз витрат, інтерв'ю, анкетування, заповнення контрольного листка та ін. Головними важелями методу є

величина витрат підприємства-взірця, показники роботи підрозділів підприємства чи реалізації його функцій, показники відставання від еталону, також засади та величина показників обраної стратегії тощо.

Умовою ефективно проведеного еталонного оцінювання є належно сформоване інформаційне забезпечення ФМУВ. В першу чергу збираються відповідні внутрішні дані досліджуваного підприємства, а зовнішні, окрім загальноприйнятих офіційних джерел інформації, повинні включати дані, одержані при безпосередньому спілкуванні з колегами, інтерв'ю з бізнесменами, менеджерами компаній, інформацію, набуту на семінарах, конференціях, ювелірних виставках тощо. П.В. Мірошниченко виокремлює шість каналів активного та пасивного збору інформації про підприємства, обрані для еталонного оцінювання, – державна структура, фірма, текст, бесіда, консультант, «Джокер» (випадок) [8, с. 108]. З метою забезпечення повноти інформації, створення умов кращого обміну нею та пошуку ділових партнерів для еталонного оцінювання у світі створено центри еталонного оцінювання (Глобальна мережа еталонного оцінювання (Global Benchmarking Network), Європейський фонд управління якістю (European Foundation for Quality Management) тощо), а також впроваджено премії якості (Національна премія якості Малколма Болдріджа, Європейська премія якості, Японська премія якості, Премія Демінга та ін.), які допомагають зацікавленим підприємствам проводити еталонне оцінювання, використовуючи дані про господарську діяльність лауреатів.

Попри закритість вітчизняного ювелірного ринку (обмежений доступ до інформації, небажання ділитися нею з партнерами та конкурентами, відсутність державних програм та організацій з підтримки і впровадження еталонного порівняння, досліджень у багатьох напрямках діяльності підприємств ювелірної промисловості та функціонування ювелірного ринку) проведемо еталонне оцінювання для українських підприємств ювелірної промисловості (на прикладі Публічного акціонерного товариства «Київський ювелірний завод» (ПАТ КЮЗ) та доведемо важливість використання цього методу як одного зі способів підвищення дієвості їх ФМУВ. Вибір ПАТ КЮЗ – не випадковий, адже суб'єкт господарювання є найбільшим за чисельністю працівників ювелірним підприємством в Україні, одним із лідерів за обсягами виготовленої продукції та доходом від реалізації, підприємством, що уособлює кращий досвід ведення вітчизняної ювелірної справи. Таким чином, оцінюванню підлягатимуть ліпші результати діяльності української ювелірної промисловості у порівнянні з іноземними компаніями-еталонами.

Вдалих вибір підприємств-еталонів – ще одна умова ефективного проведення еталонного оцінювання. У загальному це можуть бути як підприємства-конкуренти, так і суб'єкти господарювання, які займаються іншими видами діяльності. Для вибору компаній з метою еталонного оцінювання ПАТ КЮЗ керуємося такими міркуваннями: вони повинні бути з регіонів, у яких виробництво ювелірних виробів розвинуте краще, мають уособлювати значні досягнення та високі темпи розвитку і впровадження інновацій у досліджуваному виді діяльності, для одержання об'єктивних результатів їх вибірка повинна бути не надто великою чи малою за чисельністю. Таким чином, обрано п'ять іноземних компаній-еталонів – Gitanjali Group (Індія), Goldiam International Limited (Індія), Compagnie Financière Richemont SA (Швейцарія), Tiffany & Co. (США) та Harry Winston Diamond Corporation (США).

Розпочнемо з порівняльного еталонного оцінювання. Загалом за його результатами можна виявити напрями першочергової потреби покращення функціонування ФМУВ, слабкі ланки діяльності ПАТ КЮЗ порівняно з іноземними компаніями. До прикладу порівняємо значення коефіцієнта рентабельності продажу (розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до вирахування амортизації та чистого доходу від реалізації) за 2009-2011 рр. (три останні кризові роки) для вибірки іноземних компаній та ПАТ КЮЗ (рис. 1).



Рис. 1. Результати еталонного оцінювання, проведеного для ПАТ КЮЗ за коефіцієнтом рентабельності продажу в 2011 р.

З рис. 1 можна спостерігати загальне відставання у досліджуваному періоді вітчизняного підприємства від підприємств-еталонів, незважаючи на покращення ситуації у 2011 р. порівняно з попередніми двома роками. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ПАТ КЮЗ витратами операційної діяльності та одночасного вживання заходів зі збільшення обсягів реалізації продукції. Таким чином, методи й операції, що застосовуються компаніями, які за коефіцієнтом рентабельності продажу протягом 2011 р. перевищували результати ПАТ КЮЗ (Compagnie Financière Richemont SA (на 25,47%) та Tiffany & Co. (на 10,85%), з метою досягнення більшої ефективності й обсягів продажу повинні слугувати зразком із вдосконалення ФМУВ ПАТ КЮЗ і детально досліджуватися на можливість впровадження на цьому підприємстві.

Для проведення еталонного оцінювання, об'єктом якого виступає повна собівартість продукції, до уваги доцільно брати такі статті витрат і відповідні індикатори, що їх характеризують: витрати на сировину і матеріали (питома вага сировини та матеріалів у виручці від реалізації, ціна придбання, норми витрачання сировини, транспортні витрати тощо), витрати на заробітну плату (вік та досвід працівників, рівень освіти, системи стимулювання, чисельність персоналу, питома вага витрат на гарантії та компенсації у їх загальній сумі, співвідношення кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили, величина окладів, співвідношення основних та допоміжних працівників та ін.), витрати на реалізацію продукції (питома вага витрат на збут у виручці від реалізації, обсяги реалізації на одного продавця, питома вага витрат на рекламу в загальній величині витрат на збут тощо), витрати на дослідження, розробки, управління підприємством (співвідношення витрат на дослідження і розробки та виручки від реалізації інноваційної продукції, питома вага непродуктивних витрат у загальній їх величині та ін.), інші витрати, вагомість окремого оцінювання яких доведено.

При проведенні процесного еталонного оцінювання зіставимо напрями стратегічного розвитку досліджуваних підприємств (об'єктами також можуть бути критерії обраної премії якості, окремі операції підприємства, методи управління витратами тощо), сформульовані ними у першому кварталі 2012 р. Загалом ця форма методу дає змогу виявити можливості впровадження процесів сторонньої організації у діяльності тієї, для якої проводиться таке оцінювання, а вивчення та порівняння стратегій компаній-еталонів та ПАТ КЮЗ дозволить останньому обрати правильний напрям розвитку в умовах кризи, підвищити ефективність дії ФМУВ як складової загальної системи управління підприємством. Як інструмент відображення інформації використовуємо контрольний листок проведення еталонного оцінювання (табл. 1).

Шляхом зіставлення напрямів стратегічного розвитку іноземних компаній та ПАТ КЮЗ, за кожною компанією виокремлено об'єкти еталонного зіставлення, тобто напрями, відсутні або слабкорозвинуті у вітчизняного підприємства, але актуальні для впровадження на ньому на основі міжнародної практики. Проте, для реалізації заходів іноземних компаній на українських підприємствах існує ряд обмежень (об'єктивних умов, що заважають впровадженню тих чи інших процесів та підходів). Як видно з табл. 1, основними такими обмеженнями є дефіцит професійних управлінців і відсутність належного фінансування. З урахуванням обмежень за результатами еталонного оцінювання на підприємстві розробляється детальний план дій із впровадження відповідних заходів.

Серед об'єктів еталонного оцінювання особливої ваги набуває сьогодні необхідність формування власних брендів, адже сучасний покупець все більше звертає увагу на брендовість виробу, проте серед відомих ювелірних домів немає жодного українського, більше того, підприємства не формують жодних стратегій підвищення цінності бренду.

Для збільшення присутності та зміцнення позицій на закордонних ринках потрібно враховувати особливості їх функціонування. Значної уваги заслуговує аналіз платоспроможного попиту, адже для предметів розкоші його наявність є вирішальним чинником успішного збуту.

З метою підвищення рентабельності діяльності підприємств важливим аспектом є забезпечення ними поінформованості споживачів про асортимент та переваги продукції, яку ці підприємства пропонують. Незамінною тут є участь у спеціалізованих ювелірних виставках та проведення активних рекламних кампаній. Ці заходи дозволяють заявити про себе, сприяють просуванню бренду на ринку, збільшенню попиту на вироби. Проте в той час, як іноземні виробники витрачають на рекламу 10-50% свого бюджету, вітчизняні – рідко понад 1% від прибутку [9, с. 10].

Таблиця 1

## Контрольний листок проведення еталонного оцінювання ПАТ КЮЗ за 2012 р.

Назви показників	Назва компанії для еталонного оцінювання				
	Gitanjali Group	Goldiam International Limited	Compagnie Financiere Richemont SA	Tiffany & Co.	Harry Winston Diamond Corporation
Поставлені завдання (напрямок стратегічного розвитку) еталонної компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення присутності на неорганізованому ринку невеликих міст із значною кількістю населення;</li> <li>- створення малобюджетних та регіональних брендів;</li> <li>- збільшення цін на золото та діаманти;</li> <li>- захоплення ринків, що розвиваються;</li> <li>- розвиток на основі франчайзингових моделей;</li> <li>- вторгнення на ринки інших предметів розкоші;</li> <li>- приділення більшої уваги виробництву та реалізації ювелірних виробів поряд із обробкою та реалізацією діамантів;</li> <li>- створення загальної концепції роздрібною торгівлі;</li> <li>- фокусування на стратегії зростання та збільшення маржі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення досліджень у напрямку ефективного добування золота із відходів;</li> <li>- удосконалення виробничої техніки та технології (створення нових плавильних тигелів, вдосконалення технології невидимого оправлення діамантів, розроблення нової технології «ручного мікрозакріплення» («micro pave hand set» technology) та застосування інших найсучасніших технологій виробництва ювелірних виробів);</li> <li>- зниження виробничих витрат та виготовлення конкурентної за ціновим критерієм продукції;</li> <li>- створення інноваційного дизайну продукції;</li> <li>- виготовлення лише високоякісних виробів;</li> <li>- забезпечення найвищого рівня задоволення продукцією споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- захист традицій бренду;</li> <li>- забезпечення стійкості та максимізація ефективності розробленої бізнес-моделі (посилення європейського позиціонування: «зроблено у Швейцарії», «зроблено у Франції», «зроблено в Італії», «зроблено в Німеччині»);</li> <li>- генерування стійкого надходження грошових коштів;</li> <li>- послідовне та стабільне зростання дивідендів;</li> <li>- надання пріоритету у створенні гудвілу над його придбанням;</li> <li>- консультування та створення зворотних комунікацій із працівниками та покупцями;</li> <li>- формування такого середовища для роботи працівників, яке базується на диверсифікації та рівних можливостях, а також принципах розвитку, здорової та безпечної праці;</li> <li>- посилення контролю за операціями з реалізації;</li> <li>- фокусування уваги на зростаючих ринках та місцях, відвідуваних туристами;</li> <li>- підвищення ефективності операційної діяльності на основі подальшого впровадження ERP (стратегії планування ресурсів підприємства) та платформ з реалізації продукції;</li> <li>- збільшення інвестицій у виробництво годинників та ювелірних виробів;</li> <li>- якнайповніше задоволення потреб клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка нової стратегії реалізації, яка передбачає вибіркове розширення без втрати якості бренду «Tiffany» (відкриття нових магазинів на існуючому та нових ринках, впровадження нових сайтів Інтернет-торгівлі);</li> <li>- підвищення поінформованості споживачів (інвестування в маркетингові програми та програми міжнародних зв'язків);</li> <li>- збільшення ефективності діяльності магазинів (реклама, безперервні тренінги з продаж та ініціативи, сфокусовані на споживачах);</li> <li>- забезпечення зростаючого прибутку від операційної діяльності (підвищення ефективності операцій із постачання сировини, виробництва та реалізації, контроль собівартості, адміністративних та збутових витрат);</li> <li>- підтримання активної програми розвитку продукції;</li> <li>- здійснення постійного контролю за постачанням сировини шляхом прямого видобутку діамантів та внутрішнього виробництва ювелірних виробів;</li> <li>- забезпечення найкращого обслуговування клієнтів шляхом наймання висококваліфікованих працівників та застосування тренінгових програм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення прибутку за рахунок впровадження нових виробів, контролю за знижками, покращення якості продукції;</li> <li>- оптимізація виробничих запасів за рахунок планування продаж на 18 міс. наперед, управління життєвим циклом продукції, автоматичного їх поповнення;</li> <li>- завоювання клієнтської аудиторії ще в молодому віці та супроводження її протягом усього життя (починаючи від весільних виробів і закінчуючи виробами найвищого цінового сегменту);</li> <li>- розвиток та збільшення обсягів виробництва (зокрема годинників);</li> <li>- розвиток стратегії постачання продукції;</li> <li>- вибіркове розширення мережі оптової та роздрібною торгівлі, розвиток відомих салонів власного бренду;</li> <li>- здійснення стратегічних інвестицій у формування бренду;</li> <li>- розвиток сучасної системи комунікації з контрагентами;</li> <li>- фокусування уваги на можливостях Інтернет-торгівлі;</li> <li>- створення нових колекцій, доступних для масового споживача;</li> <li>- зосередження уваги на весільних колекціях;</li> <li>- збалансування ризиків діяльності.</li> </ul>
Поставлені завдання (напрямок стратегічного розвитку) ПАТ КЮЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- послідовне переобладнання виробництва, модернізація основних засобів;</li> <li>- впровадження принципово нових технологічних процесів;</li> <li>- виробництво нового та покращення існуючого асортименту виробів;</li> <li>- розширення клієнтської бази;</li> <li>- забезпечення висококваліфікованого сервісного обслуговування;</li> <li>- покращення співвідношення ціна/якість виробу;</li> <li>- надання гарантії на ювелірні вироби;</li> <li>- вивчення потреб клієнтів та максимальне задоволення їх попиту;</li> <li>- забезпечення високої якості та оригінальності виробів;</li> <li>- формування довгострокового співробітництва з клієнтами і партнерами на взаємовигідних засадах;</li> <li>- сприяння творчій та новаторській діяльності працівників.</li> </ul>				
Об'єкти еталонного оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення присутності на закордонних ринках;</li> <li>- розвиток на основі франчайзингових моделей;</li> <li>- створення загальної концепції роздрібною торгівлі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування найсучасніших технологій виробництва ювелірних виробів;</li> <li>- зниження виробничих витрат та виготовлення конкурентної за ціновим критерієм продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- консультування та створення зворотних комунікацій із працівниками та покупцями;</li> <li>- посилення контролю за операціями з реалізації;</li> <li>- фокусування уваги на зростаючих ринках та місцях, відвідуваних туристами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення поінформованості споживачів;</li> <li>- збільшення ефективності діяльності магазинів;</li> <li>- забезпечення зростаючого прибутку від операційної діяльності (підвищення ефективності операцій із постачання сировини, виробництва та реалізації, контроль собівартості, адміністративних та збутових витрат).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення стратегічних інвестицій у формування бренду;</li> <li>- фокусування уваги на можливостях Інтернет-торгівлі;</li> <li>- створення нових колекцій, доступних для масового споживача;</li> <li>- збалансування ризиків діяльності.</li> </ul>
Обмеження із реалізації об'єктів еталонного оцінювання на ПАТ КЮЗ	Конкуренція, спротив змінам, вартість оренди приміщень	Брак відповідних знань та кваліфікованих кадрів, належного фінансового забезпечення	Обмежень немає	Обмежень немає	Відсутність належних знань та навиків, додаткових фінансових ресурсів

Участь у спеціалізованих ювелірних виставках вкрай необхідна також для налагодження зворотних зв'язків із покупцями. Вивчення покупця ювелірних виробів кризового періоду (його віку, соціального статусу, вподобань, мотивації покупки тощо) дозволяє перелаштувати виробництво відповідно до вимог ринку, мінімізувати витрати на продукцію, яка дає низький прибуток, та зосередитися на виробках, які одночасно задовольнятимуть потреби клієнта та матимуть найвищу дохідність. На жаль, сьогодні в Україні практично не здійснюються такі дослідження, немає інформації за даними проведених ювелірних виставок. Насамперед для приваблення покупців виробник ювелірних виробів повинен уміти оптимально об'єднувати індивідуальне бажання клієнта, можливості власного виробництва та адекватну систему менеджменту. Проведене дослідження потреб споживачів дозволило виокремити тенденції та пріоритетні заходи, врахувавши і впровадивши які вітчизняні підприємства зможуть знизити величину витрат та підвищити обсяги реалізації своєї продукції: при виготовленні жіночих прикрас основну увагу слід звертати на дизайн і моду, чоловічих – на практичність та лаконічність; необхідно розширити асортимент чоловічих прикрас та сформувати культуру носіння ювелірних прикрас та аксесуарів у чоловічому середовищі; при виготовленні чоловічих ланцюжків ставку потрібно робити на їх товщину і техніку плетіння; треба розширити асортимент обручок, враховуючи чинник комфортності їх використання; необхідно приділяти увагу пропаганді годинників із дорогоцінних металів, які за кордоном вважаються найпрестижнішим чоловічим аксесуаром, а в Україні практично не користуються попитом; при виготовленні дорогих ювелірних виробів (вартістю понад 25 000 грн.) основну увагу слід звертати на їх дизайн; для припинення падіння попиту на ювелірні вироби серед молоді віком 20-30 р. акцент потрібно робити на оригінальний дизайн таких виробів, їх популяризацію та модні тенденції; значну частку в асортименті слід залишати за виробами зі срібла і білого золота, а також ефектними, великими та об'ємними, але легковаговими виробами; ставку треба робити на дизайн ювелірних виробів у європейських традиціях, інноваційні виробничі технології та креативні рішення. Для зниження виробничих витрат ювелірного підприємства та надбання конкурентних переваг на ринку потрібне впровадження нових технологій, придбання найсучаснішого обладнання. Попри його високу вартість необхідно інвестувати кошти в устаткування та обладнання, яке дозволяє виготовити виріб, відмінний від аналогічних на ринку, знизити втрати при його виготовленні чи витрати на виробництво такого виробу. Так, наприклад, у розвинутих країнах популярною є продукція з титану чи сталі з діамантами, виробництво якої вигідне підприємствам завдяки економії коштів на придбання дорогоцінних металів та клеймування. Конкурентоспроможними є також вироби з паладію, ціна на який у 3,5-4 рази нижча, ніж на золото. Проте вітчизняні підприємства не можуть використати ці переваги, адже не володіють технікою для виготовлення таких ювелірних виробів. Обладнання купується переважно лише те, яке в обов'язковому порядку необхідне для потреб наявного виробництва.

Досягти високої ефективності операцій з реалізації продукції можна, об'єднавши зусилля виробника ювелірних виробів, оптового та роздрібного продавця. У цій кооперації завдання підприємства ювелірної промисловості полягає у вдосконаленні та розширенні асортименту, розвитку власного бренду і створенні позитивного іміджу, стимулюванні попиту на власну продукцію. Також українським підприємствам ювелірної промисловості слід активно розвивати Інтернет-торгівлю. Як показує досвід господарювання іноземних компаній, навіть у період кризи цей напрям діяльності характеризується значним зростанням обсягів продажу. Перевагами Інтернет-торгівлі для виробника є можливість підвищити обсяги реалізації продукції, знизити витрати на утримання торговельних приміщень, заробітну плату та інші витрати на збут.

Знизити витрати вітчизняних підприємств ювелірної промисловості можна й за рахунок використання ними у своїй діяльності франчайзингових моделей. Особливо вигідні вони при виході підприємства на нові ринки збуту, адже забезпечують такі переваги, як мінімізація фінансових ризиків за рахунок їх прийняття на себе підприємством-франчайзі, одержання необхідних ресурсів за вигіднішими цінами, можливість не привертати надмірну увагу контролюючих органів до діяльності підприємства при його виході на новий ринок.

Зазначимо, що вивчення та впровадження зарубіжного досвіду збалансування ризиків діяльності для підприємств ювелірної промисловості України є вкрай важливим. Пошук партнерів для еталонного оцінювання та використання їх підходів у власній фінансово-господарській діяльності – один із способів такого збалансування.

Для забезпечення зростаючого прибутку вітчизняних ювелірних підприємств, зниження їх витрат та виготовлення конкурентної за ціновим критерієм продукції, крім уже зазначених, потрібно здійснити заходи щодо: використання схеми роботи із застосуванням давальницької сировини; оптимізації структури, функцій персоналу та операцій за видами діяльності; навчання персоналу з метою його універсалізації; автоматизації усіх можливих виробничих процесів; гарантування платоспроможності покупців; обміну з партнерами інформацією про проблемні ділянки ринку; створення спільних підприємств з іноземними компаніями, дотримання політики послідовності та зваженості у виборі партнерів.

Провівши дослідження можемо виокремити беззаперечні переваги методу еталонного оцінювання у підвищенні ефективності дії ФМУВ ювелірних підприємств у кризових умовах господарювання:

передбачає пошук нових можливостей управління витратами, знижує ризики діяльності при співробітництві, дозволяє підприємству самому виступати в ролі еталона та стати лідером за своїм видом діяльності, сприяє зниженню витрат та зростанню рентабельності, дозволяє постійно покращувати стратегію розвитку, концентрує увагу на факторах успіху управління витратами, зосереджується на задоволенні потреб споживачів, передбачає уникнення помилок в управлінні витратами конкурентів. Існують певні застереження при використанні методу еталонного оцінювання: застосування має здійснюватися на постійній основі, оновлюватися й коригуватися; вимагає засвоєння методів конкурентної розвідки; потребує переконання працівників у потребі змін і активної роботи в команді; передбачає складність процесів адаптації; вимагає одержання інформації лише законно; цілі еталонного оцінювання повинні збігатися з цілями підприємства. Також наявні проблеми застосування цього методу на вітчизняних підприємствах ювелірної промисловості: інформаційна закритість ринку, мінливість податкового законодавства, відсутність менеджменту проектування, нерегулярність та недостатність фінансування, невідповідність працівників тощо.

**Висновки.** Незважаючи на описані труднощі впровадження еталонного оцінювання на підприємствах ювелірної промисловості України, використання цього методу прискорює вихід їх діяльності з тіні, сприяє формуванню національних та регіональних баз даних кращої ділової практики, навчає персонал сучасним підходам до управління витратами. Таким чином, його застосування підвищить ефективність функціонування ФМУВ одночасно у чотирьох аспектах: забезпечить зростання рентабельності операційної діяльності досліджуваних підприємств, її інноваційності, якості виготовленої продукції та здійснених операцій, знизить витратне навантаження на чистий дохід від реалізації. Тому розгляд нових можливостей впровадження та інтеграції еталонного оцінювання у систему методів управління витратами ювелірних підприємств вважаємо пріоритетним напрямом подальших досліджень.

### Література

1. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Электронный ресурс] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – Режим доступа до статті: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>.
2. Аткінсон Э.А. Управленческий учет / [Э.А. Аткінсон, Р.Д. Банкер, Р.С. Каплан, М.С. Янг]. – 3-е изд.; Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2005. – 880 с.
3. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595-605.
4. Иванова Е.А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Электронный ресурс] / Е.А. Иванова, И.В. Разорвин // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2009. – №2 (7). – Режим доступа до статті: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2009/02/12/>.
5. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1-2. – Режим доступа до статті: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
6. Маслов Д. Бенчмаркетинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Д. Маслов // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 14-20.
7. Маслов Д. Укрощение энергии функционального менеджмента [Электронный ресурс] / Д. Маслов // Das Management. – 2010. – № 2. – Режим доступа до статті: <http://www.management.com.ua/qm/qm132.html>.
8. Мирошниченко П.В. Бенчмаркинг как элемент стратегического менеджмента организации / П.В. Мирошниченко // Вісник МНТУ. Серія ЕКОНОМІКА. – 2012. – № 3 (7). – С. 102-113.
9. Отрасль продолжает развитие // Ювелирная Россия. – 2012. – № 3 (39). – С. 48-49.
10. Петряшов Д. Бенчмаркинг – пошаговая инструкция [Электронный ресурс] / Д. Петряшов. – Режим доступа до статті: [http://razvedka.in.ua/comments.php?id=42\\$](http://razvedka.in.ua/comments.php?id=42$).
11. Фуколова Ю. Бенчмаркинг – все лучшее себе [Электронный ресурс] / Ю. Фуколова, И. Шелухин, А. Белов // Секрет фирмы. – 2002. – № 1. – Режим доступа до статті: <http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>.