

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки та економічної теорії

ГОРБАЧУК Світлана Сергіївна

Бенчмаркінг в процесі адаптивного управління компанією в умовах глобалізації/ Benchmarking in the process of adaptive company management in the context of globalization

спеціальність: 051 - Економіка

освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ЕУПм-21

С.С.Горбачук _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор, О.В. Длугопольський

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2021р.

Завідувач кафедри

_____ В.В. Козюк

Тернопіль-2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	6
1.1. Сутність, значення та види бенчмаркінгу в управлінні компанією.....	6
1.2. Аналіз літературних джерел досліджуваної теми	14
1.3. Методика впровадження бенчмаркінгу в систему адаптивного управління компанією.....	20
Висновки до 1 розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ.....	29
2.1. Аналіз ринку молока та молокопродуктів і місце компанії в ньому.....	29
2.2. Організація впровадження бенчмаркінгу компанією	38
Висновки до 2 розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ.....	47
3.1. Застосування бенчмаркінгу як інструменту адаптивного управління компанією.....	47
3.2. Оцінка ефективності впровадження методів бенчмаркінгу у діяльність компанії.....	54
Висновки до 3 розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

АНОТАЦІЯ

Горбачук Світлана. Бенчмаркінг в процесі адаптивного управління компанією в умовах глобалізації – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством» – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

У роботі обґрунтовано сутність бенчмаркінгу, визначено його види, методи та принципи використання. Досліджено теоретичні засади процесу формування стратегії компанії з використанням принципів бенчмаркінгу. Досліджено сучасний стан та можливості розвитку ринку молочної продукції України. Досліджено існуючі моделі бенчмаркінгу з метою визначення найпридатнішої до умов досліджуваного підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження бенчмаркінгу у діяльність компанії.

Ключові слова: бенчмаркінг, управління, стратегія, компанія, методи, продукція.

ANNOTATION

Gorbachuk Svetlana. Benchmarking in the process of adaptive company management in the context of globalization - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in "Economics", educational and professional program "Economics and Enterprise Management" - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

The essence of benchmarking is substantiated in the work, its types, methods and principles of use are defined. The theoretical bases of the process of forming the company 's strategy using the principles of benchmarking are investigated. The current state and possibilities of development of the market of dairy products of Ukraine are investigated. The existing models of benchmarking are studied in order to determine the most suitable for the conditions of the studied enterprise. Practical recommendations for the implementation of benchmarking in the company's activities have been developed.

Key words: benchmarking, management, strategy, company, methods, products.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан розвитку вітчизняних молокопереробних підприємств характеризується великою кількістю проблем, однією з яких можна виокремити - це необхідність формування результативної системи адаптивного управління. Вирішення даної проблеми є можливим за умови дослідження та застосування закордонного досвіду у напрямку підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення ефективного управління її діяльністю. Отже, практичним інструментарієм управління ефективністю компанії є бенчмаркінг.

Дослідження основ бенчмаркінгу займалось багато українських та закордонних учених, таких як: П. Мірошниченко, О. Штейн, М. Бублик, В. Білошапка, Е. Михайлова, В. Стариков, Н. Воеводина, Р. Кемп, М. Спендоліні, Г. Райтер, Р. Рейдер та інші. Практичні аспекти використання бенчмаркінгу в діяльності компаній розглядаються у працях закордонних дослідників, таких як: М. Спендоліні, Дж. Харрінгтон, Дж. Уїллі, Дж. Роберт, Дж. Боксвел та інші. Разом з тим проблема впровадження та ефективності використання бенчмаркінгу на підприємствах молокопереробної галузі не знайшла достатньо повного відображення в науковій літературі і потребує подальшого поглибленого дослідження.

Об'єкт дослідження – компанія молокопереробної галузі, яка має на меті впроваджувати бенчмаркінг як технологію адаптивного управління з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – механізм використання та удосконалення системи адаптивного управління підприємством на основі бенчмаркінгу.

Мета дослідження – розробити теоретичну модель (принципи і механізми) створення і реалізації системи адаптивного управління компанією з використанням бенчмаркінгу. Відповідно до мети дослідження поставлені такі основні завдання:

- дослідити сутність бенчмаркінгу, визначити його види, методи та принципи використання;
- дослідити теоретичні засади процесу формування стратегії підприємства з використанням принципів бенчмаркінгу, як складової системи управління;
- дослідити сучасний стан та можливості розвитку ринку молочної продукції України;
- провести аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та визначити його конкурентну позицію на ринку;
- порівняти існуючі моделі бенчмаркінгу з метою визначення найпридатнішої до умов досліджуваного підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження бенчмаркінгу у діяльність молокопереробного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження теоретичних аспектів впровадження бенчмаркінгу у діяльність компанії були використані такі методи як систематизація, аналізування, порівняння. Отримані практичні результати ґрунтуються на методах економічного та графічного аналізу.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій з використання сучасних прийомів бенчмаркінгу у практиці господарювання вітчизняних підприємств (на прикладі молокопереробної галузі). Реалізація пропозицій дозволить: 1) підвищити ефективність управління і прийняття стратегічних рішень; 2) скоординувати роботу підрозділів підприємства з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі наукові проблематики кваліфікаційного дослідження були апробовані на: науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.); Третій студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку сучасних підприємств» (15 травня 2021р., м. Тернопіль); V Всеукраїнській науково-

практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (22 жовтня 2021 р., м. Сєвєродонецьк).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Сутність, значення та види бенчмаркінгу в управлінні компанією

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств формують нові правила виживання на конкурентному ринку. У зв'язку з цим, акцент ставиться на сучасні методи, інструменти та підходи до управління, що дозволяють створити конкурентні переваги підприємств, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечити прибутковість. У зарубіжній практиці одним з таких методів є бенчмаркінг.

На основі класичного визначення бенчмаркінг (benchmarking) трактується як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку [36].

За допомогою інструментів бенчмаркінгу можна визначити сильні і слабкі сторони діяльності компанії в залежності від зміни ситуації на ринку. Дає можливість краще задовольняти споживчі запити за якістю, ціною, товарам і послугам шляхом встановлення нових стандартів і цілей. Завдяки застосуванню методу бенчмаркінгу відбувається підвищення якості продукції, збільшується продуктивність і ефективність бізнес-процесів, формуються інноваційні ідеї, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

В теоретичній практиці подано багато різновидів бенчмаркінгу в залежності від об'єкта вивчення. Ці об'єкти можуть перебувати поза і всередині підприємства. В залежності від масштабу проведення дослідження, аналізу підлягає ефективність економіки, соціальної або державної системи регіону, спільноти, країни, економічні показники галузі, корпорації, підприємства, його підрозділів.

Досліджуючи значення застосування бенчмаркінгу на підприємстві, слід зазначити, що він вирішує такі проблеми, як:

- дає загальне бачення всієї галузі (ринку), при цьому може не обмежуватися тільки галуззю;

- займається конкретними показниками виконання певної функції або процесу.

Бенчмаркінг на підприємстві може поєднувати в собі обидва завдання або виконувати кожне завдання окремо. Таким чином, більш детальніший поділ бенчмаркінгу за видами починається з поділу за результатами дослідження: панорамний (бенчмаркінг конкурентоспроможності) і процесний (бенчмаркінг, що відноситься до процесів).

В табл. 1.1 подана спрощена класифікація бенчмаркінгу, яка характеризує технологію управління підприємством.

Таблиця 1.1

Класифікація характеристика бенчмаркінгу [27; 37; 47]

Внутрішній бенчмаркінг	полягає в співставленні характерних особливостей та якості роботи подібних підрозділів в межах підприємства; нерідко використовуються результати одного і того ж підрозділу протягом різних періодів
Комплексний бенчмаркінг	організовується для системного забезпечення поступового розвитку і конкурентоспроможності підприємства в цілому
Функціональний бенчмаркінг (на рівні галузі)	оцінка позицій компанії в галузі. Це необхідно для співставлення витрат результатних показників з аналогічними за характером виконуваних робіт організаціями. Проте необхідно бути обережним при інтерпретації даних, оскільки подібне співставлення може бути коректним не у всіх випадках оцінки позицій компанії в галузі. Це необхідно для співставлення витрат результатних показників з аналогічними за характером виконуваних робіт організаціями. Проте необхідно бути обережним при інтерпретації даних, оскільки подібне співставлення може бути коректним не у всіх випадках
Загальний бенчмаркінг	бенчмаркінг процесу, який порівнює певну функцію двох або більше організацій незалежно від сектору діяльності цих організацій

Проте, на наш погляд, необхідно провести класифікацію бенчмаркінгу за певними критеріями, оскільки в практичній діяльності залежно від того, з ким конкретно проводиться порівняння, використовуються різні його види, які застосовуються як самостійні технології (табл. 1.2).

Підсумовуючи характеристики бенчмаркінгу можна класифікувати основні його види [33]:

1) Вертикальний бенчмаркінг – метод пошуку, вивчення і використання ліпших досягнень, який охоплює повний цикл виробництва або діяльності всієї установи в цілому;

2) Горизонтальний бенчмаркінг – метод пошуку, вивчення і використання окремих операцій, технологій, які сприяють поліпшенню процесу і результатів діяльності організації.

Таблиця 1.2

Рівні адаптивного управління та види бенчмаркінгу [37; 40]

	РІВНІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	
Стратегічний	Оперативний	Операційний
	ВИДИ БЕНЧМАРКІНГУ	
Зовнішній	Комбінований	Внутрішній
Глобальний	Загальний	Процесу
Галузевий		Проекту
Внутрігалузевий	Функціональний	Стратегій, цілей
Асоціативний		Функцій
Конкурентний		Технології
Консультативний		Операції
Іміджу		Якості продукту (послуги)
Рівня обслуговування клієнтів		Витрат
Партнерський		

Інституціональний бенчмаркінг – процес удосконалення окремої організації на основі ліпших зразків в організації діяльності і досягнення ефективності діяльності інших організацій.

Корпоративний бенчмаркінг – процес удосконалення групи установ на основі партнерських відносин, широкого обміну і поширення позитивного досвіду у досягненні успіху.

Системний бенчмаркінг – процес удосконалення діяльності підприємств на основі порівняльних досліджень і надання можливості використання такої інформації для досягнення ефективної системи управління.

Разом з тим кожний з цих видів бенчмаркінгу може мати декілька підвидів нижчого рівня, тому підсумовуючи характеристику видів бенчмаркінгу можна побудувати такий ряд:

1) внутрішній бенчмаркінг – зводиться до співставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в рамках підприємства; нерідко використовуються результати одного і того ж підрозділу протягом різних періодів;

2) функціональний бенчмаркінг – оцінка позицій підприємства в галузі; процес, який порівнює певну функцію двох або більше підприємств в тій же галузі;

3) бенчмаркінг процесу – діяльність зі зміни певних показників і функціональності для їх співставлення з компанією, характеристика якої є досить досконалою в аналогічних процесах;

4) глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, включаючи також асоціативний бенчмаркінг;

5) загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, який порівнює певну функцію двох або більше організацій незалежно від сектору;

6) бенчмаркінг витрат;

7) бенчмаркінг характеристики;

8) бенчмаркінг клієнта;

- 19) стратегічний бенчмаркінг;
- 11) оперативний бенчмаркінг;
- 12) асоціативний бенчмаркінг.

Перераховані вище види бенчмаркінгу були класифіковані за ознакою форм співставлення (внутрішній і зовнішній). Проте можна виділити ще декілька класифікацій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікаційні ознаки характеристики бенчмаркінгу [31]

Класифікаційні ознаки	Характеристика бенчмаркінгу
Об'єкт	Продукт, процес управління, функція тощо,
Масштаб	Комплексний, функціональний
Виконавець	Власний, сторонній
Фаза інновації	Стратегія, пошук ідеї, планування програми, НДДКР, виробництво, просування товарів на ринок
Мета	Зменшення витрат, підвищення якості, задоволеність споживачів, скорочення виробничого циклу

Вибір виду бенчмаркінгу здійснюється підприємствами за таких умов [27]:

- за характером завдань, які необхідно вирішити;
- доступності ресурсів;
- обмеженістю часу для впровадження бенчмаркінгу;
- достатня кількості ресурсів для результативного впровадження бенчмаркінгу;
- наявністю фахівців із досвідом впровадження бенчмаркінгу.

Характер об'єкту суттєво впливає на всі основні елементи методики бенчмаркінгу: склад і методи вимірювання параметрів якості об'єкту, способи оцінки досягнутого рівня його розвитку, вибір бази для порівняння, інформаційне забезпечення і комплекс необхідних заходів. Найпоширенішим об'єктом бенчмаркінгу є кінцева продукція або надавані послуги. Від структури і обсягів виробництва продукції, її характеру, особливостей кооперації і технології суттєво залежать в значній мірі вже згадувані елементи методики бенчмаркінгу.

Основні принципи бенчмаркінгу (як виду діяльності):

–Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, яка базується на взаємному відношенні, згоді і обміні даними, які забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін;

–Аналогія. Оперативні процеси партнерів повинні бути подібними;

–Вимірність. Бенчмаркінг – це порівняння характеристик, виміряних на декількох підприємствах; метою є з'ясування того, чому існують відмінності в характеристиках и як досягнути їхнього найліпшого значення;

–Достовірність. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на основі інтуїції.

Оскільки, ми розглядаємо бенчмаркінг як ефективну технологію сучасного управління, то його основні принципи притаманні багатьом сучасним управлінським методикам, у тому числі менеджменту якості. Тому деякі дослідники [9; 17] додають до вищенаведеного переліку ще шість принципів:

➤ Лідируюча роль керівництва. Для успішного проведення бенчмаркінгу необхідне розуміння і підтримка вищого керівництва, а його ініціаторами в будь-якій організації можуть бути підтриманні начальством середньої ланки співробітники і керівники верхнього ешелону. Проте, незалежно від джерела ініціативи, повинно бути забезпечене сприяння з боку вищого менеджменту, а топ-менеджери зобов'язані володіти методологією, принципами і умовами бенчмаркінгу.

➤ Залучення співробітників. Успішній реалізації будь-яких нововведень, нових методів управління сприяє безпосередньо характер поглядів персоналу: його орієнтація на розвиток, відношення до змін, готовність до ризику тощо. При адаптації і виконання управлінських новацій, особливо стратегічного характеру, у процесі чого необхідна переорієнтація фокуса з внутрішньо виробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна праця з подолання персоналом опору змінам, формуванню нової організаційної культури. Бенчмаркінг як метод навчання ліпшим способам

роботи дає таку можливість персоналу не тільки підвищить особисті компетенції, але і розширить професійні знання і навички для виходу на якісно новий рівень праці.

➤ Системний підхід до управління. Він передбачає розуміння діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів. Заходи з бенчмаркінгу повинні узгоджуватися зі стратегічними цілями організації, з уже існуючими ініціативами з удосконалення процесів у контексті з корпоративною стратегією розвитку. Серед вирішуваних в організації завдань домінування орієнтації на системне поліпшення, що веде до вдосконалення бізнесу.

➤ Процесно-орієнтований підхід. Використання сучасних засобів управління (бенчмаркінгу, загального управління якістю, системи збалансованих показників тощо) ефективніше, якщо засноване на процесному підході до роботи підприємств: «Будь-яка діяльність або її комплекс, в якому використовуються ресурси для перетворення входів у виходи, може розглядатися як процес» [31]. Не кожний бенчмаркінговий проект передбачає процесний підхід (є варіант проблемно-орієнтованого бенчмаркінгу), але до системних покращень тяжіє перша версія і вітається наявність досвіду управління процесами в компанії, оскільки бенчмаркінгова діяльність базується на намірах і глибокому аналізу реальних справ, даних і документації.

➤ Прийняття рішень, які базуються на фактах і даних. Ефективні рішення неможливі без наявності постійно діючої системи збору і аналізу інформації про стан зовнішнього середовища. Засновані на них процеси управління і прийняття рішень створюють умови для надходження зважених, продуманих і конструктивних рішень, планомірного впровадження змін у рамках бенчмаркінгу.

➤ Орієнтація на споживача. «Бенчмаркінг – це і механізм задоволення очікувань споживачів, які зацікавлені в поліпшенні функціонування компанії, що для них виражається в якіснішому виробництві товарів, робіт, послуг»

[31]. Підвищення конкурентоспроможності продукції на пряму стосується інтересів покупців, які готові платити в сучасних умовах за якісні товари, перспективні науково-технічні розробки. Тому розуміння поточних і передбачення майбутніх потреб споживачів, дотримання їхніх вимог – ключовий принцип бенчмаркінгу.

➤ Постійне поліпшення діяльності підприємства. Цей принцип повинен стати невід’ємною складовою стратегії його розвитку. Тільки в цьому випадку управлінське удосконалення (в тому числі і бенчмаркінг) принесуть позитивні результати, створять основу стійкості, та як разові, епізодичні заходи здатні дати тільки одночасний ефект, а досягнута конкурентоспроможність буде втрачена за умов, які змінюються, новими цілями і завданнями.

Проте, наведений список принципів бенчмаркінгу, як одного із найважливіших методів управління, можна розширити, додати в нього наступні принципи:

➤ Цілеспрямованість. У процесі своєї діяльності топ-менеджери здійснюють бенчмаркінг з метою вирішення конкретних проблем, які стоять в даний момент перед господарюючим суб’єктом або для саморозвитку підприємства.

➤ Спеціалізація у поєднанні з універсальністю. З одного боку, процес бенчмаркінгу вимагає індивідуальний підхід до кожного об’єкту або процесу з врахуванням його особливостей, а з іншого (оскільки є управлінські дії), — вони повинні відповідати певного алгоритму.

➤ Послідовність. Процес бенчмаркінгу повинен здійснювати в строго встановленому порядку, відповідному алгоритму його проведення. Неможна, наприклад, спочатку приймати рішення, а після осмислювати ситуацію, що склалася. Бенчмаркінг повинен проводитися послідовно і циклічно, повторюючись через певні проміжки часу.

➤ Принцип кінцевої декомпозиції. Даний принцип бенчмаркінга передбачає, що кожний співробітник повинен виконувати покладені на

нього функціональні завдання з вказаного процесу, періодично звітувати за їх виконання. Крім того, на наш погляд, необхідно провести класифікацію бенчмаркінгу за певними критеріями, тому що в практичну діяльність залежно від того, з ким конкретно проводиться порівняння, використовуються різні його види, які використовуються як самостійні технології.

1.2. Аналіз літературних джерел досліджуваної теми

Термін «бенчмаркінг» з'явився у сімдесятих роках в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США) під час дослідницької діяльності консалтингової компанії PIMS. Власне тоді була сформульована основна домінанта бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [48].

Поняття «бенчмаркінг» вперше було використано у 1979 році такою компанією як «Ксерокс» у проекті «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якісних параметрів своєї продукції порівняно з японськими компаніями. Виконання такого проекту принесло успіх компанії і зумовило інтерес серед інших компаній, таких як «HP», «GM», «Dupon», «Motorola» та інших у всьому світі [48].

На основі дослідження літературних джерел можна сформулювати сутність бенчмаркінгу, яка полягає в тому, що він створює аналогову базу, яка могла бути використаною як еталонний об'єкт детального вивчення. Цілі, які наслідує підприємець, використовуючи інструментарій бенчмаркінгу, можуть бути різними: поліпшити позицію відносно конкурента; знизити витрати; підвищити рівень задоволення споживача; підвищити ефективність; визначити слабкі місця процесу; розробити нові ідеї; підвищити якість продукції; поліпшити організацію тощо.

Мета бенчмаркінгу полягає у забезпечення ефективності своєї діяльності і завоювання переваг у конкурентному середовищі на тривалий час. Сьогодні бенчмаркінг, використовуючи свій головний принцип «від ліпшого до ліпшого», повертає до життя багато фірм розвинутих країн Заходу і Південно-Східної Азії [33].

В еволюції бенчмаркінгу виокремлюють такі етапи [33; 40]:

1 етап — бенчмаркінг трактується як ретроспективний (реверсивний) аналіз продукту, який досліджується та виправляється відповідно до нових реалій, тобто здійснюється орієнтація на продукт (1972–1975 рр.).

2 етап — завдяки діяльності фірми «Хегох» розвивається бенчмаркінг конкурентоспроможності (1976–1986 рр.), тобто застосовується комплексний підхід і здійснюється порівняння внутрішніх процесів з процесами в конкурентів.

3 етап — поглиблене вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу (1982–1986 рр.), вивчення найкращих практик в інших секторах (галузях).

4 етап — бенчмаркінг розглядається як системний процес оцінювання стратегічних альтернатив через запозичення стратегій у партнерів і орієнтацію на довгострокове удосконалення (1987–1995 рр.).

5 етап — бенчмаркінг розглядається як інструмент виявлення можливостей.

Для витлумачення бенчмаркінгу в управлінському аспекті існує багато визначень, починаючи зі спрощених типу «бенчмаркінг – пошук ліпших шляхів у всьому» [42] і завершуючи розгорнутими визначеннями, включаючи в тому числі і місію бенчмаркінгу на даному підприємстві. Існує близько сотні визначень поняття «бенчмаркінг» – результат роботи багатьох вчених, інститутів і компаній.

На основі класичного визначення бенчмаркінг (benchmarking) трактується як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні

з першокласними компаніями для визначення свого місця на конкретному ринку

Бублик М.І. трактує бенчмаркінг як «систематичний спосіб визначення, розуміння і розвиток найліпших за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності вашої організації»[10].

Науковець Шведа Н. зазначила, що «бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовища та дослідження практики ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному ринку досліджуваного підприємства, так і на інших ринках дозволяє створити безперервну систему удосконалень, що покликана підвищити ефективність бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій та рішень» [47].

Зарубіжний дослідник Донован Р.К. вважає, що «бенчмаркінг є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, цілю якого є поліпшення роботи підприємства з врахуванням результатів конкурентів і наявних результатів» [33].

Дж. Роберт, Дж. Боксвелл розглядають бенчмаркінг «як один із управлінських інструментів, таких як загальне управління якістю, вимір задоволеності споживачів, які широко використовуються компаніями»[31]. М. Заїрі практикує бенчмаркінг «як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи відповідно з діяльністю передових підприємств, щоб гарантувати довгострокове становище на ринку» [33].

Таке розмаїття визначень поняття «бенчмаркінгу» можна пояснити різними підходами, нерідко протилежними, до значення та ролі бенчмаркінгу в системі управління підприємствами. Частково це можна пояснити тим, що одні дослідники дуже переоцінюють значення бенчмаркінгу, інші – навпаки – вважають, що він мало впливає на процес управління. Значна частина дослідників взагалі приписують не властиві йому властивості.

Оцінюючи всі визначення, які надані бенчмаркінгу теоретиками і практиками, можна виділити декілька основних тенденцій, в яких бенчмаркінгу привласнюється статус: технології управління, техніки управління, концепції управління, методу управління, інструменту управління, управлінської інновації [45; 46].

Технологія управління - це здійснювана системою управління певна послідовність дій із збору інформації і вибору управлінських рішень за допомогою спеціальних методів і процедур, а також здійсненню управлінських дій для досягнення поставлених цілей.

Техніка управління є сукупністю операцій для рішення будь-якого приватного завдання управління, що полягає в плануванні і контролі.

Концепція управління – це спосіб розуміння явищ і процес управління, спосіб їх опису, спосіб пояснення результатів процесу, що володіє власною технікою і технологіями.

Інструмент управління – це процес, метод, використовуваний для вирішення певних завдань.

Метод управління - це спосіб досягнення мети, упорядкування діяльності на основі здійснення послідовних кроків та етапів дій.

У різних сферах діяльності існують свої методи, які з успіхом використовуються в інших, суміжних сферах або галузях, будучи тим самим частиною загального напрямку діяльності і потрібні лише для здійснення конкретного етапу діяльності, не претендуючи при цьому на повноту заміщення всього процесу. Методи є інструментами і елементами технології, техніки, концепції.

Управлінською інновацією є будь-яка програма, продукт або техніка, яка передбачає значне відхилення в процесі управління під час першої її появи і яка впливає на сутність, розташування, якість або кількість інформації, доступної в процесі ухвалення рішень.

Управлінське нововведення – це будь-яке організаційне рішення, система, процедура або метод управління, яке суттєво відрізняється від практики, що склалася, і вперше використовується підприємством.

На основі поданого вище визначення поняття бенчмаркінгу та на основі певних його характеристик як технології, техніки, концепції, методу управління і управлінської інновації, можна подати узагальнююче визначення поняття бенчмаркінгу.

Отже, бенчмаркінг можна розглядати як технологію управління, що полягає в тому, що суб'єкт управління постійно формує ідеальний стан дій і результатів та створює програму дотримання такого рівня.

Бенчмаркінг повинен відповідати всім ознакам технології управління. Сутність технології управління полягає в тому, що вона є процесом, для якого характерні такі ознаки як [27; 47]:

- логічність – впровадження певної технології передбачає дотримання логічної послідовності дій, операцій, рухів, тобто упорядкування у часі та просторі основних, допоміжних а також обслуговуючих процесів;

- динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій, при цьому процеси можуть бути виробничими, управлінськими, творчими;

- матеріальна обумовленість – забезпечує наявність таких компонентів об'єктивного світу як: предметів праці, засобів праці і самої праці; тут як предмет праці виступає сам бенчмаркінг, а як засоби праці – інструменти бенчмаркінгу і безумовне їх дотримання;

- ділімість – будь-яка технологія може бути почленована на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази;

- конкретність – відображає ціленаправленість її процесів на досягнення певних результатів. Бенчмаркінг – націлений на те, щоб досягнути конкурентних переваг на ринку за рахунок адаптації ліпших варіантів роботи конкурентів або лідерів у галузі.

Оскільки бенчмаркінг відповідає всім обов'язковим ознакам технології управління, достатніми для визначення приналежності об'єкта дослідження до технології, можна вважати, що бенчмаркінг є саме технологією управління.

При цьому доцільно розрізнити декілька умовних видів технологій управління, а саме [44]:

- основна технологія управління – технологія, яка взята за основу при здійсненні процесу управління на підприємстві;
- супроводжуюча (також наскрізна) технологія управління – технологія, елементи якої використовуються в управлінні повністю або частково. Ця технологія, у свою чергу, ділиться на постійну або тимчасову;
- тимчасова технологія управління – супроводжуюча технологія управління, при цьому її елементи постійно використовуються в процесі управління випадково або не постійно;
- постійна технологія управління – супроводжуюча технологія управління при цьому її елементи постійно використовуються в управлінні.

За результатами проведеного дослідження літературних джерел можна стверджувати, що предметом бенчмаркінгу є техніки, технології, виробничі процеси, методи організації виробництва і збуту продукції. Результати бенчмаркінгу поряд з результатами маркетингових досліджень використовуються для розробки цілей і стратегій діяльності підприємства [42].

Загалом, бенчмаркінг як специфічна технологія управління може виконувати чотири функції управління підприємством [41; 42]:

1. Метрологічна функція виражається у створенні і підтримці на підприємстві глибоко структурованої системи параметрів, які дозволяють вимірювати процеси, що відбуваються на підприємстві і поза ним, і об'єктивно позиціонувати положення підприємства в цій системі параметрів. Ця функція здійснюється на внутрішньому та зовнішньому інформаційному просторі підприємства.

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

3. Навчаюча функція бенчмаркінгу витікає із його орієнтації на передовий свій або чужий досвід. Невід'ємними елементами процесу навчання персоналу підприємства є збір, систематизація, аналіз і оцінка власної діяльності і досягнень конкурентів, ідентифікація лідерів і дослідження факторів їхнього успіху;

4. Аплікаційна функція бенчмаркінгу виражається в прикладанні і адаптації передових досягнень конкурентів до специфічних умов підприємства або поширення у суміжних сферах власних результатів. Адаптація вимагає розробки спеціальних програм заходів і дуже часто модифікації самого запозиченого досвіду.

Розвиток бенчмаркінгу сприяє відкритості бізнесу, підвищенню його ефективності, що так необхідно сьогодні для української економіки. Освоєння даного методу управління й удосконалювання бізнесу дозволить вітчизняним підприємствам бути конкурентоспроможними не тільки на національному ринку але зайняти гідне місце на світовому ринку в найближчому майбутньому.

1.3. Методика впровадження бенчмаркінгу в систему адаптивного управління компанією

Вітчизняний та зарубіжний досвід щодо підвищення ефективності функціонування підприємства на засадах його адаптивних можливостей є об'єктом уваги як боку вчених, фахівців та бізнесменів. Відзначаючи необхідність адаптації не лише для виживання, але й для подальшого

стійкого розвитку компанії, деякі дослідники у своїх публікаціях пропонують реалізовувати окремі адаптаційні заходи за окремими напрямками, інші – лише акцентують увагу на доцільності розроблення комплексної системи адаптивного управління або її окремих підсистем. Проте питання організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища дотепер є недостатньо дослідженими.

Вирішення проблем адаптивності підприємств вимагає розвитку методології та інструментів дослідження і забезпечення їхньої ефективної діяльності, виявлення і локалізації потенційних загроз, виявлення стимулів і реагування на них для підтримання стабільного функціонування у ринковому середовищі. Це дасть змогу пов'язати теоретичний і практичний аспекти формування системи адаптивного управління підприємствами з урахуванням впливу різноманітних чинників.

В даний час не існує єдиної методики застосування бенчмаркінгу, хоча його базові принципи багато в чому збігаються. Його проводять для конкретного бізнес- або виробничого процесу у вигляді самостійного проекту. Кількість етапів здійснення бенчмаркінгу може бути різною.

Варто згадати логічну і ефективну схему 10-ти етапного процесу проведення бенчмаркінг, яка запропонована Р. Кемпом, що дозволяє організувати його саме як процес і знайти компромісне рішення для учасників.

Професор Р. Рейдер виділяє 6 етапів проведення бенчмаркінгу: виявлення ключових проблем, що вимагають рішень і сфер діяльності, що потребують вдосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення необхідності виконання окремих функцій, дій; збір даних; аналіз і інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду [31]. Іншими словами, він пропонує починати процес бенчмаркінгу з оцінки поточного стану компанії в тих областях, які вибрані для дослідження. Згодом визначають майбутнє організації в цій області, тобто встановлюють орієнтири для підвищення ефективності і оцінюють,

наскільки розходяться між собою поточні і передбачувані показники підприємства; виробляють план подолання розбіжностей і подальшого підйому власної ефективності до рівня, що перевищує вибрані напрями. План може передбачати проведення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу, впровадження виявленого передового досвіду.

Необхідно відзначити, що орієнтири, використовувані Р. Рейдера в процесі впровадження бенчмаркінгу постійно варіюються, оскільки встановлення константних цілей означало б відрив від реальності; величина відставання організації від вибраних орієнтирів вказує, наскільки критичні для неї ті або інші області (для бенчмаркінгу). Чим більше відставання, тим важливіше його усунення, що значиміше для визначення тієї сфери діяльності компанії, яку слід включати в процеси внутрішнього/зовнішнього бенчмаркінгу. Можливі варіанти в разі, якщо поточний стан організації випереджає вибраний орієнтир (наявність конкурентної переваги в даній області - чим більше величина випередження, тим вони значніші). У завдання підприємства входить як подолання існуючих відставань, так і забезпечення її переваги в аналізованій сфері. Умови, які впливають на подолання існуючих відставань підприємства: орієнтири постійно змінюються; вибір незмінного орієнтиру веде до відриву від дійсності і відставання, мета компанії: досягнення і перевищення встановлених орієнтирів, чим більше відставання від орієнтиру, тим критичніша ситуація в компанії, чим більше перевага компанії по відношенню до вибраного орієнтиру, тим вище її конкурентні переваги.

Відправними пунктом для бенчмаркінгу служать орієнтири розвитку підприємства, що встановлюються керівництвом, на основі яких менеджери і співробітники підрозділів вибирають відповідні еталони для самовдосконалення. При цьому повинні проводитися внутрішні і зовнішні бенчмаркінгові дослідження з метою постійного оновлення, пошуку прикладів передового досвіду, впровадження яких стає складовою частиною програм безперервного вдосконалення. Таким чином, виявлення і

встановлення орієнтирів розвитку компанії – безперервна процедура, що є ознакою підприємства, що зростає, менеджери і співробітники якого постійно удосконалюють свої професійну діяльність і бізнес.

Деякі інші зарубіжні учені, скориставшись при описі цього процесу циклом Шухарта-Демінга, пропонують такі основні етапи бенчмаркінгу [31]:

Етап 1. Підготовка бенчмаркінгового проекту: спланувати бенчмаркінговий проект; провести самооцінку, визначити об'єкт бенчмаркінгу; сформувати робочу групу. Провести навчання основам бенчмаркінгу; виділити ресурси для реалізації проекту.

Етап 2. Збір даних: вивчити і задокументувати поточну практику у вибраній системі (об'єкті), встановити критерії, виявити проблеми; визначити кращу практику, встановити партнерство, розробити запитання і зібрати дані для вивчення досвіду організації-партнера.

Етап 3. Аналіз даних, результатів: проаналізувати інформацію - визначити розрив між досягненнями, виділивши ключові чинники і ідеї по вдосконаленню; виробити рекомендації для адаптації вивченого досвіду і донести їх до максимально більшого числа співробітників (спланувати зміни).

Етап 4. Впровадження змін: розробити програму змін; реалізувати програму змін; зібрати (отримати) нові дані, проконтролювати результати; повторний порівняльний аналіз: проаналізувати ситуацію після впровадження змін.

На нашу думку, змінами необхідно управляти з метою здобуття задовільних результатів, тому бенчмаркінговий проект, як і будь-який інший, вимагає добре розробленого плану і процесу управління його реалізацією з метою здобуття задовільних результатів. Відповідно до принципів процесно-орієнтованого підходу і проектного менеджменту бенчмаркінгова діяльність має бути ретельно розписана і спланована. Першим етапом тут є підготовка проекту, а першим кроком, відповідно, планування роботи. Потім мають

бути визначені ключові вимоги, цілі, завдання, плановані результати, необхідні для здійснення проекту ресурси, основні етапи.

При розробці плану бенчмаркінгу важливо включати в нього комплекс напрямків діяльності по управлінню організаційними змінами, який покликаний підготувати підприємство і його співробітників до таких дій. План проведення робіт повинен детально розписуватися і включати наступні основні елементи: внутрішні і зовнішні замовники (споживачі результатів); вирішувані завдання; визначення початкового стану; встановлення майбутнього стану; очікувані результати; критерії успішного завершення проекту; ухвалення рішень за проектом, звітність (яким чином приймаються рішення, кому підзвітний проект і його виконавці); ресурси (час, фінанси, люди, доступ до інформації); графік робіт (тривалість, терміни подачі проміжних і завершальних звітів, засідання робочої групи; делегування обов'язків і відповідальності; навчання персоналу бенчмаркінгу, управлінню організаційними змінами; виявлення впливу змін на емоційний стан співробітників; зміна корпоративної культури; перехідний план управління змінами [46].

Окрім вище перерахованого, важливою складовою частиною етапу є самооцінка і діагностування проблем підприємства. При цьому необхідно розуміти, що заходи бенчмаркінгу мають бути взаємопов'язаними. Після підготовки підприємства до проведення робіт в рамках бенчмаркінгу починається етап збору інформації, на якому здійснюється вивчення і документування поточної практики. Для пошуку потенційних партнерів по бенчмаркінгу зазвичай використовують декілька джерел інформації: галузеві виставки, конгреси, семінари, ярмарки; зовнішні експерти-маркетологи, у тому числі консультанти; професійні асоціації, конференції, спілкування з колегами в неформальній обстановці; власні дослідження галузі і конкурентів; досвід клієнтів; сайти західних прилюдних компаній, де розміщені річні звіти і інша інформація для інвесторів; річні звіти відкритих вітчизняних підприємств; спеціалізовані сайти асоціацій. Потрібна

інформація може міститися в локальній комп'ютерній мережі підприємства. Значну допомогу здатні надати експерти у сфері діяльності організації, витягання із ЗМІ і Інтернету. В більшості випадків корисний вибір партнерів по бенчмаркінгу у власному регіоні.

Після визначення числа потенційних партнерів по бенчмаркінгу поважно встановити, який з кандидатів є найбільш відповідним. В цьому випадку, рекомендується співробітничати з декількома з них (зазвичай трьома - п'ятьма). Якщо в процесі залучення кожного нового партнера витрати компанії зростають, то вони згодом, як правило, окуповуються в результаті впровадження найефективнішої практики.

У світовій практиці збору даних і інформації використовують різні методи і інструменти, які визначаються залежно від вибраного підходу - аналізу діяльності багаточисельних конкурентів і аналогічних функцій, що виконуються багатьма організаціями, або поглибленого вивчення роботи невеликого числа компаній, що проводиться з використання анкетного опитування. Перелік найбільш поширених методів збору даних представлений в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методи збору інформації для впровадження методів бенчмаркінгу у діяльність компаній

Масове дослідження	Поглиблений аналіз
Опитування за допомогою пошти	Особисті зустрічі і співбесіди
Анкетування, тестування	Екскурсії на підприємства
Придбання зразків продукції або пробне придбання послуг	Вивчення офіційної документації
Інтерв'ю по телефону	Фокусні групи

Як правило, застосовуються різні комбінації вище перелічених методів збору інформації: початок роботи із телефонних переговорів, відправлення анкет поштою, відвідини підприємства-партнера. Універсальних підходів не існує, оскільки все залежить від винахідливості команди, але в будь-якому разі контактам з потенційними партнерами повинні передувати збір і аналіз

всієї доступної опублікованої інформації (звітні дані про обсяги продажів товарів, архіви, журнали, урядові документи, патенти, ділові повідомлення, технічні журнали, науково-дослідницькі звіти і т.д.). Проте покладатися на опубліковану інформацію (тобто вторинну) ризиковано, оскільки частенько вона застаріває до публікації і слід перевіряти її надійність і актуальність.

Зібрані дані піддаються ретельнішому аналізу на наступному етапі проекту, коли потрібне дослідження підсумків - визначити розрив між власними і чужими досягненнями, виділити ключові чинники успіху партнерів, виявити методи, використовувані ними для досягнення переваги, висунути власні ідеї по вдосконаленню, визначити причини відмінностей в порівнюваних процесах (використовуючи для цього метод прямого порівняння блок-схем двох процесів, діаграму причин і результатів, діаграму спорідненості), виробити рекомендації для адаптації вивченого досвіду і донести їх до кожного співробітника.

На етапі впровадження змін в методиці вживання бенчмаркінгових підходів в стратегічному плануванні підприємства вироблені рекомендації реалізуються у вигляді деякого, зазвичай інноваційно-інвестиційного проекту, який використовуючи цикл Шухарта-Дьомінга, можна розбити на 4 стадії:

- 1) стадія планування — планується програма дій до впровадження рекомендацій;
- 2) апробація у вигляді проекту;
- 3) ретельний аналіз результатів апробації, звірка їх з цільовими установками і внесення коректив до плану або завдань;
- 4) стандартизація досягнутих в рамках проекту поліпшень у вигляді освоєних нових методів (практики), значень показників, критеріїв тощо, нормативне закріплення і реалізація в подальшій поточній практиці [34].

Процес бенчмаркінгу ніколи не повинен закінчуватися, оскільки його якість ніколи не може бути досягнута назавжди і постійно існуватиме необхідність його поліпшення, що є одним з базових принципів методології

бенчмаркінгу. Тому підприємства, які мають на меті вдосконалення своєї діяльності, використовують бенчмаркінгові підходи не лише для короткострокових програм підвищення ефективності, але і використовують їх в повсякденній практиці.

На наш погляд, бенчмаркінг слід починати з позначення і формулювання цілей підприємства на різних рівнях управління як єдності мотивів, засобів і планованих результатів, що дозволяє перейти від загального до конкретного. В цьому випадку мета виступає як ідеальний опис результату майбутньої діяльності. На даному етапі визначається потреба в змінах і поліпшення проблемних областей підприємства, відповідно до яких встановлюються цілі бенчмаркінгу. На наступному кроці з метою виявлення сукупного потенціалу, на який може розраховувати фірма в конкурентному середовищі, потрібна оцінка її внутрішнього середовища для встановлення пріоритетного об'єкту порівняння і вибору виду бенчмаркінгу.

Аналіз світової практики показує, що просте копіювання технологічних досягнень, досконалих підприємств-партнерів (наприклад, системи управління, кадрової політики тощо) є неприйнятним, що підкреслює роль наступного етапу бенчмаркінгу - оцінка можливості адаптації кращих бенчмаркінгових процесів в практику підприємств. Кожне провідне бенчмаркінгове підприємство повинне розуміти, що зібрана ним інформація може підтвердити безглуздя здійснення якого-небудь запланованого проекту через виявлені обмеження в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах. У кожній конкретній ситуації слід прораховувати всі можливі нюанси [33]: наявність висококваліфікованих фахівців, віддаленість постачальника матеріалів, що зрештою може негативно відбитися на ефективності функціонування підприємств.

Висновки до 1 розділу

На основі вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок, що бенчмаркінг – це досить нова технологія управління, яка започаткована компаніями розвинутих країн під примусовим впливом загострення конкуренції. Поширення практики бенчмаркінгу серед компаній розвинутих країн, заставив вчених і експертів по різному трактувати його сутність.. Дослідивши багато визначень цього поняття, ми прийшли до висновку, що вони не повністю відповідають його суті і змісту. Однак, на нашу думку, найбільш досконале є визначення: «бенчмаркінг – це інноваційна технологія адаптивного управління, яка на засаді реальної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища та дослідження практики ведення бізнесу іншими успішними компаніями, дозволяє створити безперервну систему удосконалень, яка здатна підвищити ефективність бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій та рішень». Дане визначення хоч і не охоплює всіх аспектів застосування бенчмаркінгу на підприємстві, але воно найповніше дозволяє визначити його сутність, як технології управління.

Великі теоретичні напрацювання та узагальнення світового досвіду сприяли появі дуже багатьох публікацій цій темі. Особливо багато праць, авторами яких виступають вчені університетів та практики фірм, що впроваджують бенчмаркінг, появилось останнім часом. Це свідчить про наростання інтересу до даної проблеми у розвинутих країнах і країнах з перехідною економікою. Їхні рекомендації мають практичне значення і завдяки їм багато підприємств можуть впроваджувати дану технологію управління у практику своєї діяльності.

Теоретичні узагальнення зарубіжних вчених дозволило зробити висновок, що залежно від рівня і стану підприємства, його можливостей і бажання, можуть використовуватися різні види бенчмаркінгу. Вміле використання виду бенчмаркінгу у діяльності компанії дозволить вирішити поставленні проблеми і зміцнити його позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз ринку молока та молокопродуктів і місце компанії в ньому

Молочну галузь можна віднести до провідних галузей харчової та переробної промисловості яка формує привабливий за обсягами виробництва ринок. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Варто зазначити, що у 2019 році обсяг споживання молочної продукції в Україні досягло антирекордного рівня – менше 200 кг (за період незалежності). Дослідники зазначають, що основною причиною такого зниження стала не зміна раціону споживачів за рахунок споживання більшої кількості преміум-продукції, а за рахунок зменшення платоспроможності населення України. Така ситуація спричинена економічною кризою, під дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Частка витрат населення на харчування у 2019 році була значно вищою за показники в інших країнах Світу – понад 40% (на молочні продукти 14%). Показник витрат на з харчування у розвинутих країнах не перевищує 15% від доходу споживачів.. Україна практично на одному рівні із Уганду, Анголу, Бангладеш та Нігерію, яка має найбільший показник витрат на харчування у світі – 59% [23].

Функціонування та розвиток вітчизняного ринку молока та молочної продукції безпосередньо залежить від багатьох чинників, а саме від рівня виробництва, наявності якісної сировини, платоспроможності споживачів, ринкової інфраструктури. Ефективність діяльності молокопереробних компаній у більшій мірі залежить від можливості отримання достовірної інформації про сучасний стан ринку та його перспективний розвиток.

Молоко – традиційний продукт харчування у раціоні населення багатьох країн світу, але темпи росту виробництва молока у світі є нижчими, ніж

темпи росту чисельності населення, оскільки споживання молока і молочних продуктів зростає навіть у тих країнах, де молоко не входить до числа традиційних продуктів харчування, наприклад, у Китаї.

Варто зазначити, що стан розвитку вітчизняної молочної галузі супроводжується досить негативними тенденціями у порівнянні з іншими аграрними країнами Світу. Розвиток молокопереробної галузі суттєво залежить від ситуація в молочному скотарстві.

Основні показники молочної галузі: ретроспектива за 30 років (табл. 2.1). За аналізований період кількість молокопереробних компаній скоротилася майже у три рази. На основі статистичної інформації «станом на кінець 2019 року в Україні функціонувало 192 компанії, які показали результати своєї діяльності:

- переробка молока – 3,8 млн. тонн;
- продукція із незбираного молока (молоко питне, ферментована продукція, кисломолочний сир) – 1,1 млн. тонн;
- вершкове масло – 89, 2 тис. тонн (ми маємо пам'ятати, що тут статистика подвоюється, адже великі підприємства можуть купувати продукцію у малих підприємств і перефасовувати під власним брендом);
- сир– 128,6 тис. тонн;
- сухе молоко– 34,1 тис. тонн;
- згущене молоко– 74,5 тис. тонн;
- споживання молока на душу населення –185 кг на рік (у 1990-х – 373 кг)» [23; 39].

Проведений аналіз балансу виробництва та споживання молока свідчить про те, що обсяги виробництва та споживання молока з кожним роком зменшуються. Зменшення купівельної спроможності населення України та географічних розмірів ринку через втрату контролю над частиною території країни впливають на зниження місткості внутрішнього продовольчого ринку.

Таблиця 2.1.

Основні показники молочної галузі України за 1990-2020 рр.[39]

Показники	1990 р.	2003 р.	2020 р.**
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Обсяг виробництва молока, млн.тонн	24,5	13,67	9,8
Переробка молока, млн.тонн	18	4,5	3,8*
Продукція з незбираного молока, тис.тонн	6430	1230	1010
Вершкове масло, тис.тонн	441,1	145,3	89,2
Сир, тис.тонн	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис.тонн	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис.тонн	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221(185)

* - в натуральних показниках(у перерахунку на базові показники - 4,1 млн. тонн)

** - показники станом на 01.01.2020 р.

Пропозиція молока на національному ринку перевищує платоспроможний попит на молоко та молокопереробну продукцію. Вагомим стримуючим чинником є високий рівень роздрібних цін на молокопереробну продукцію. Така ситуація створює проблему ціноутворення, як одну із самих головних у маркетинговій діяльності компаній на ринку молока та молочної продукції. Розвиток ринку молока та молочної продукції в Україні за останні 30 років свідчить про концентрацію виробництва молочної продукції на великих молокопереробних підприємствах. Кількість таких компаній у 2020 році становила 192, що в 3,3 рази менше їх кількості в 1990 році та в 2,3 рази в 2003 році. Зменшилась в 4,7 рази кількість переробленого молока з 18 млн тонн у 1990 році до 3,8 млн. тонн у 2020 році. Така ситуація безумовно вплинула на зменшення кількості виготовленої молочної продукції (табл. 2.1).

Сьогодні ринок молока та молокопродуктів представляють не лише вітчизняні але й багато транснаціональні корпорації. Однією із таких фірм є група компаній «Данон», що охоплює 13,15% ринку молока та молочної продукції України. У 2020 р. продукція компанії «Данон» реалізується під

торговими марками ТМ «Активія», ТМ «Актімель», ТМ «Живинка», ТМ «Простоквашино», ТМ «Растішка», ТМ «Актуаль», ТМ «Даніссімо», ТМ «Alpro» та ін. [49].

Друге місце серед вітчизняних виробників за часткою ринку молока та молокопродуктів займає є група компаній «Молочний Альянс» (11,19%), яка свою продукцію реалізує під торговими марками ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний альянс», ТМ «Пирятин», «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси».

ДП «Лакталіс-Україна» можна віднести до десятки найбільших компаній з виробництва молочної продукції в Україні (ринкова частка 9,95%). ДП «Лакталіс-Україна» є дочірною компанією міжнародного молочного концерну Lactalis Group. Молочна продукція компанії є відома нам під торговими марками ТМ «President», ТМ «Galbani», ТМ «Lactel», ТМ «Локо Моко», ТМ «Дольче».

Наступним лідером серед молокопереробних підприємств України є ТОВ «Люсдорф» (частка ринку 8,84%), яке розвивається у сегменті продукції із незбираного молока і працює під торговими марками ТМ «Селянське», ТМ «Бурьонка», а також забезпечує масштабне розширення ринкової частки за рахунок виробництва продукції для споживачів із особливими потребами. Компанія виробляє молочних продуктів без вмісту лактози та реалізує її під ТМ «На здоров'я». ТОВ «Люсдорф» першим на національному ринку розпочало виробництво рослинного заміника молока - ТМ «Ідеаль Немолоко»[49].

До «ТОП-десятки» найбільших гравців на ринку молочних продуктів входить ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», втримуючи ринкову частку на рівні 8,84% і реалізовує свою продукцію під ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Машенька», ТМ «Агуша».

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» займає 5,52% вітчизняного ринку молока та молочної продукції і працює під ТМ «Злагода», ТМ «Любимчик».

Наступні позиції з десяти «ТОП компаній» займають такі підприємства як:

- ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (частка ринку 5,26%);
- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (частка ринку 5,2%) - ТМ «Молокія»;
- ТОВ «Терра Фуд» (частка ринку 4,7%) - ТМ Premialle; ТМ «Ферма»; ТМ «Біла лінія», ТМ «Тульчинка»,
- група компаній «Формула Смаку» (займає 3,11% ринку)[49].

Аналізуючи сучасний ринок молока та молочної продукції можна зробити висновок про те, що одним з факторів стабілізації ринку є рівень закупівельних цін. Варто відмітити, що у країнах Європейського Союзу в 2020 р. середня ціна на закупівлю молока становила 38,07 євро за 100 літрів, а середня ціна реалізації молока сирого усіх видів сільськогосподарськими підприємствами в Україні (без ПДВ) у 2020 році становила 29,36 євро за 100 літрів, що є нижче на 8,71 євро (на 21%) [49]. Отже, виробництво молока в Україні перебуває на межі збитковості, про що свідчить ціна його реалізації.

Важливим аспектом аналізу загального стану та перспектив розвитку ринку молока та молокопереробної продукції є визначення його експортно-імпортного потенціалу. За статистичними даними, протягом 2017-2020 рр. обсяги експорту молочних продуктів Україною мали не стійку тенденцію. Досить значне зменшення обсягів експорту молочних продуктів у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається за всіма групами класифікації молочної продукції. Варто зазначити, що найбільші обсяги у структурі експорту у 2020р. становили молоко та вершки згущені - 55529,2 тис. дол. США (32,3%) та масло вершкове та інші жири - 48731,5 тис. дол. США (28,3%).

На думку експертів «основними експортерами української молочної продукції у 2020 році були Молдова, Грузія, Казахстан, Азербайджан, Вірменія, Китай та Ізраїль. У 2020 році порівняно з 2019 роком обсяги експорту молочної продукції у Молдову, Грузію, Азербайджан та Казахстан

зросли в межах 9-11% по кожній країні. Обсяги експорту молочної продукції за даними чотирьох країнах у загальному обсязі експорту молочної продукції у 2020 році склали 48,2%. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком загальні обсяги експорту молочної продукції зменшились на 51577,2 тис. дол. США (на 23%). Експорт молочної продукції до Китаю зменшився на 46%, до Польщі на 63%. Варто відмітити, що у 2020 році Польща зменшуючи обсяги експорту молочної продукції збільшила імпорт цієї продукції в Україну на 68%. В Україну імпортують переважно молоко, десертно-йогуртну продукцію та сири. Основними постачальниками молочної продукції на вітчизняний ринок є Польща, Німеччина, Білорусь, Нідерланди, Франція, Італія, Бельгія» [49].

На основі дослідження статистичних даних можна стверджувати, що ринок молочної продукції України насичений різноманітною продукцією від молокопереробних компаній. Ринок молокопереробної продукції Тернопільської області забезпечують такі компанії як: ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПАТ «Борщівський сирзавод», ТОВ «Бучацький сирзавод», ТОВ «Цебро», ТОВ «Кременецьке молоко», ПП «Альма-Віта», ПП «Чортківсир» та інші малі підприємства та домогосподарства.

Також варто відмітити, що на Тернопільському регіональному ринку присутня діяльність компаній, які не займаються заготівлею молока. До таких підприємств відносяться: ТОВ «Міркас-Ю» (вигоробництво сиру сулугуні), ТОВ «Галичина Ласунка» (спеціалізується на виготовленні морозива). Філія «Колмаш» ПП «Аромат» та ТОВ «Медобори ЛТД» - це компанії які спеціалізуються тільки на заготівлі молока.

Варто зазначити, що вагому частку на Тернопільському регіональному ринку молочної продукції посідає вагоме місце ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це компанія, яка може виготовляти понад 250 тонн молочних продуктів (кисломолочний сир, кефір, молоко, сметана, рязанка, йогурти в асортименті) і біля 2 тонни масла за день.

Згідно із даних історичної довідки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» почав свою діяльність з 1957 року як «Міський молокозавод». Компанія доволі швидко розвивалася та уже у 70-ті роки її потужність дозволяла переробити 30 тонн молока в день[38].

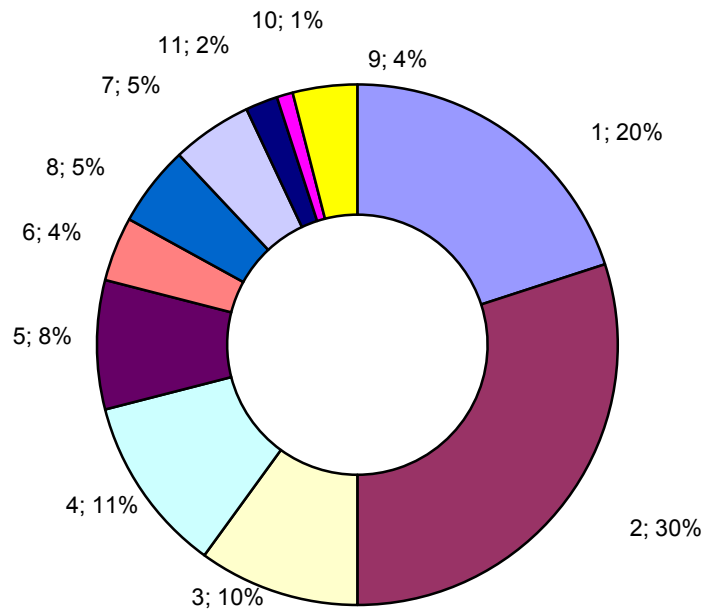
Розвиток конкуренції та підвищення добробуту населення України суттєво вплинуло на діяльність та розвиток досліджуваного підприємства. Тому, в 2000 році було оновило керівний склад управління підприємства, яке почало працювати під новою назвою ЗАТ «Тернопільський молоко». Підприємство розширило асортиментний ряд продукції, «завоювало» нові ринки як сировині так і збутові, налагодило систему дистрибуції [38].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізовує свою продукції під ТМ «Молокія». Стратегічна діяльність компанії побудована на випуску якісної продукції (без використання немолочних домішок, стабілізаторів, консервантів) та з якісної сировини.

На вибір ринків збуту досліджуваного підприємства впливає така характерна ознака його продукції як «короткі терміни зберігання». Отже, підприємство має можливість реалізовувати продукції населених пунктах, які розташовані поблизу Тернопільської області. Географія реалізації продукції сконцентрована на таких областях як: Львівська, Рівненська, Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Житомирська (див.рис. 2.1.). У зазначених областях ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має власні філії, які забезпеченні спеціальним холодильним обладнанням, складськими приміщеннями, відповідним транспортом та персоналом. Створення таких філій дозволяє безперебійно поставляти продукцію компанії у торговельні мережі.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це інноваційне підприємство яке постійно працює над оновлення асортименту продукції, її смакових та якісних характеристик та над оновлення виробничих потужностей. Основний асортиментний ряд продукції - це молоко, сметана, кефіри, йогурти, масло та кисломолочний сир. Інноваційною новинкою є виробництво натуральних

йогуртів із фруктовими наповнювачами та йогуртів без цукру та наповнювача [38].



1) Тернопільська, 2) Львівська, 3) Івано-Франківська, 4) Рівненська, 5) Вінницька, 6) Хмельницька, 7) Волинська, 8) Чернівецька, 9) Житомирська, 10) Закарпатська, 11) Київська.

Рис. 2.1. Ринок збуту молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019 р. [38]

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щоденно займається заготівлею сировини (тобто молока). Основна частина заготівлі сировини припадає на фермерські господарства таких областей як: Тернопільська, Хмельницька, Івано-Франківська, Львівська та Рівненська області.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щорічно розширює асортимент своєї продукції. Станом на 2019 рік він складається із 47 найменування. Асортимент продукції можна поділити на такі номенклатурні види: «1. функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти, збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком); 2. лінія «Гармонія» (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою «Казкове», молоко

пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою); 3. молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири-5% жирності, 9% жирності, 18% жирності); 4. класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефіри - 1% жирності, 3,2% жирності, сметана - 15% жирності, 20% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності - полуничний, лісова ягода, ананасовий та абрикосовий, кисломолочні сири - напівжирний і жирний); 5. масло фасоване 72,5% та 82,5% жирності (фольга та паргамент), вагове» [38].

Продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» користується особливим попитом серед споживачів, оскільки є якісною і натуральною. Підприємство щорічно нарощує обсяги виробництва своєї продукції та практикується на впровадженні у виробництво продукції яка має лікувально-профілактичні властивості. Така продукція збагачена таки активні компоненти як: залізо, йод, корисну мікрофлору і лактулозу. Інноваційна продукція користується особливим попитом серед споживачів не тільки Тернопільської області але і й в інших областях України.

Ринок молочної продукції є насичений різноманітною продукцією від різних виробників. Тому, досліджуване нами підприємство постійно займається удосконаленням існуючих виробничих потужностей, оновленням обладнання, створенням нових технологічних ліній з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

Компанія постійно працює над дослідженням вимог споживачів, тому відділ маркетингу моніторить стан ринку молока та молочної продукції не тільки України, але й міжнародний ринок. Така робота спрямована на формування інноваційної продукції та впровадження нових методів управління компанією з метою збереження її конкурентних позицій.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як і інші компанії потребують суттєвих інвестиційних ресурсів, отримання довгострокових кредитів(під низькі відсотки) і загалом підтримки держави, оскільки молоко входить до стратегічного продуктового набору споживача.

2.2. Організація впровадження бенчмаркінгу компанією

Сьогодні можливості бенчмаркінгу недостатньо повно і активно використовуються вітчизняними компаніями, зокрема і ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Тому на нашу думку варто приділити увагу саме організації впровадження бенчмаркінгу у діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

За визначенням, даним сучасним науковцем і практиком Д. Масловим: «Бенчмаркінг – це еталонне зіставлення, оцінка процесів підприємства і їх порівняння з процесами світових компаній-лідерів з метою отримання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності»[29].

Відповідно до теорії Д. Маслова, виокремлюється два основні види бенчмаркінгу: порівняльний і процесний [29]. Звичайно, для того, щоб досягти найкращого результату, використовують в комплексі обидва ці види. Бенчмаркінг можна розглядати також як додатковий метод стратегічного планування. Для розуміння методу бенчмаркінгу доцільно визначити його зв'язок із стратегічним плануванням. Організація впровадження бенчмаркінгу поєднує в єдиний механізм розробку стратегії, галузеве аналізування та аналіз діяльності підприємств-конкурентів.

Для багатьох вітчизняних підприємств великою перепоною у бенчмаркінгових дослідженнях є закритість компаній-«партнерів» і просто небажання ділитися інформацією про стан діяльності. Наріжним каменем перепон стає так звана «комерційна таємниця», основною метою якої є сховати бізнес у тінь. Система оподаткування і фінансового обліку не завжди дозволяють використовувати реальні дані про показники діяльності підприємства. Існує багато інших причин, які не дозволяють використовувати бенчмаркінг як метод управління діяльністю підприємства. Зокрема, однією із таких причин є недостатня вивченість цього методу у вітчизняній науці.

Інертність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стосовно бенчмаркінгу також зумовлена переоцінкою власного досвіду, переоцінкою знань про ринок і конкурентів, небажанням платити високі ціни за інформацію.

Однієї із причин повільного впровадження бенчмаркінгу у діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є переконаність, що відкритість неоправдана. Підприємство прикриває свою діяльність «комерційною таємницею» і відмовляється надавати будь-яку інформацію. Власне бенчмаркінг передбачає використання тільки відкритої інформації і до промислового шпіонажу він не має відношення.

Отже, якщо досліджуване нами підприємство поставить собі за мету використання бенчмаркінгу, тоді важливим є факт вивчення досвіду зарубіжних компаній або їх представництв в Україні. Більшість зарубіжних фірм нагромадили значний досвід у таких сферах як скорочення персоналу, концентрація зусиль на профільній продукції, оптимізація управління персоналом та інші. Для вирішення цих проблем можна прийти самостійно, але швидше, звичайно вивчити, як аналогічні проблеми вирішували інші компанії.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливо з самого початку виділити сфери, в яких воно суттєво відстає і призначити спеціалістів, які б вивчали цей досвід. Дуже важливим є останнє рішення, оскільки від ступеню вивчення досвіду та його впровадження залежить доля успіху. Прикладом, може служити той факт, що багато підприємств бувших соціалістичних країн з успіхом перейняли досвід західних компаній і сьогодні готові ділитися ним із вітчизняними підприємствами.

Багато інформації досліджуване підприємство може отримати з відкритих джерел інформації. Зокрема, дуже багато інформації міститься в публікаціях газет і журналів профільного призначення, подається в засобах масової інформації і дуже важливим джерелом є Інтернет. Як джерела інформації можна використовувати відкриті звіти зарубіжних і вітчизняних

фірм, які друкуються у відповідних виданнях та Інтернеті. Важливою інформацією для вітчизняних підприємств є інформація про зростання продуктивності праці. Дуже широко використовується бенчмаркінг у харчовій промисловості. Більшість вітчизняних підприємств цієї галузі перейняла досвід організації виробництва, технології, налагодження каналів збуту, просування товарів на ринки збуту в зарубіжних компаній, при цьому закупаючи обладнання, технології тощо.

Запровадження бенчмаркінгу в практику діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із важливих шляхів підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності. Для впровадження бенчмаркінгу необхідно пройти такі фази, як:

1. Підготовча. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; формують систему оціночних показників таких як собівартість продукції, витрати часу, обсяг браку; збирають достовірну інформацію для аналізування. На нашу думку, порівняльних аналогів повинно бути достатньо.

2. Аналіз. Аналітична стадія запровадження бенчмаркінгу базується на засаді порівнювання діяльності досліджуваного підприємства з підприємством-партнером. Таким чином виявляються недоліки в складових бенчмаркінгу та визначаються причини їх виникнення.

3. Впровадження. На цій стадії проводяться заходи із впровадження результатів аналізу у практичну діяльність компанії. Основний наголос тут робиться на розробку стратегії та тактики усунення виявлених у ході впровадження бенчмаркінгу слабких місць компанії[40].

Акцентуючи увагу на необхідності впровадження бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» варто розпочати з розробки робочої процедури, яка розпочинається зі збору інформації. Але інформація, яку отримує делегація безпосередньо на підприємстві має значно більшу цінність, оскільки при її здобуті можна отримати додаткові відповіді на

незрозумілі питання. Тому отримання інформації від лідерів виробництва є важливою умовою впровадження бенчмаркінгу на підприємстві.

Для пілот-проекту бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві доцільним було б взяти за основу вже існуючі розробки зарубіжних теоретиків та практиків..

Оскільки інформація є основою бенчмаркінгу, тому виникає необхідність у створення на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціального відділу, який буде цим займатися. Так як витрати на створення такого відділу досить великі, тому на нашу думку, підприємство має залучити додаткові фінансові джерела (власні або запозичені).

Дослідник Н. Воеводіна інформаційний відділ підприємства розглядає якб «структурний підрозділ, на який покладені завдання єдиного інформаційного центру із задачами обробки і аналізу інформації, яка забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень з найважливіших для інтересів підприємства питань» [13].

Отже, першим етапом впровадження бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендується створення інформаційного відділу, завданням якого буде - оперативно реагувати на зміну чинників зовнішнього середовища компанії.

Досліджуючи практику закордонних кампаній, можна визначити завдання інформаційного відділу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які будуть полягати в наступному:

1. Забезпечення осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, такою інформацією, яка допомагала б вибрати найоптимальніший варіант вирішення проблеми, яка стоїть перед підприємством.

2. Цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел з наступним порівнянням і аналізом, надання вже проаналізованих даних.

3. Організація максимально ефективної інформаційної роботи, яка виключає дублювання структурними підрозділами підприємства функцій один одного.

4. Створення системи інформації (банку даних), які дозволяють відстежити динаміку певних показників.

5. Складання аналітичних довідок за результатами роботи підприємства загалом та його окремими підрозділами.

6. Розробка і складання короткострокових і довгострокових прогнозів впливу зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність підприємства.

7. Посилення сприятливих і локалізація несприятливих факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (управління ризиками)

8. Захист власної інформації від підприємств - конкурентів.

Кількість співробітників інформаційного відділу повинна бути не менше трьох осіб.

В організаційній структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» такий відділ повинен знаходитися в безпосередньому підпорядкуванні генерального директора, проте повинен мати зв'язки з рештою відділів, щоб мати можливість оперативно отримувати внутрішню інформацію, яка необхідна для порівняльного аналізу, без затримки. Він може бути внесеним у структуру управління підприємством.

Для реалізація бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як приклад можна використати як шаблон бенчмаркінгу модель Р. Кампа з дотриманням обмежень для України. Нижче наведена блок-схему здійснення проекту бенчмаркінгу на підприємстві. Якщо бенчмаркінг на підприємстві проводиться вперше, для полегшення завдання можна обмежити коло пошуку підприємств – потенційних донорів бенчмаркінгової інформації своєї галуззі. Первісна фільтрація потенційних донорів бенчмаркінгової інформації може проводитися за алгоритмом, який представлений на рис. 2.2.

Після складання робочої процедури впровадження бенчмаркінгу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно визначити алгоритм оцінки підприємств-донорів необхідної інформації.



Рис. 2.2. Проект впровадження бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Критерії відбору були вибрані з розробленої системи [22]. До вибраних критеріїв відбору за заданим алгоритмом відносяться наступне.

- успішність функціонування на ринку.
- тривалість існування на ринку.
- зростання підприємства.
- можливість отримання інформації від потенційних донорів бенчмаркінгової інформації.

Критерій можливості отримання інформації появився в силу специфічних умов на ринку молока та молочної продукції. Вітчизняні компанії, які не приймають участі в жодних проектах щодо впровадження бенчмаркінгу, не завжди готові поділитись досвідом або ж надати будь-яку інформацію.

Тому, пропонується впровадження на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відділу інформації або призначення декількох працівників, які б відповідали за збір та обробку інформації.

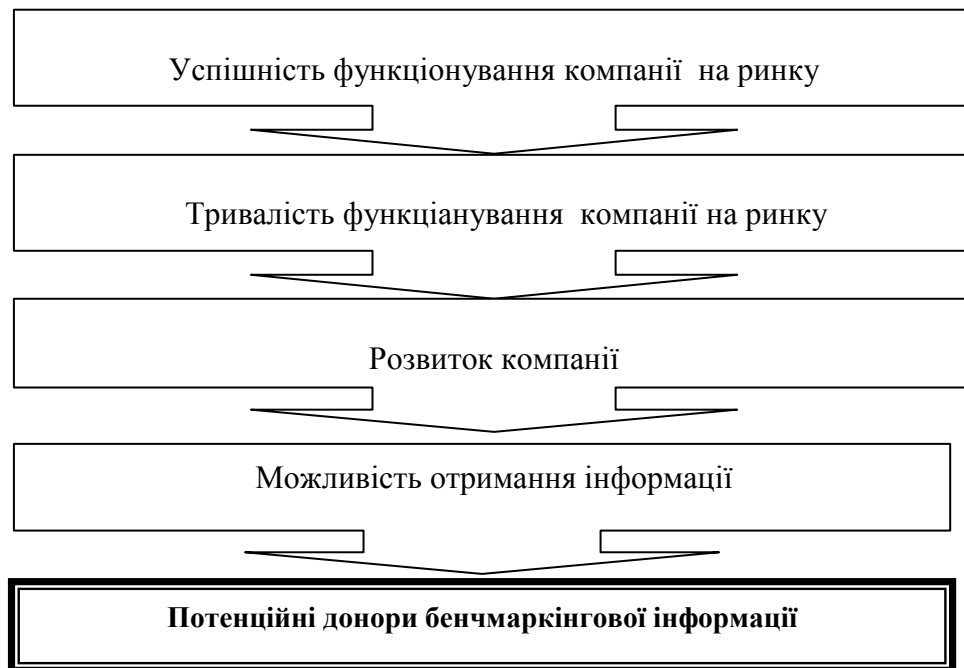


Рис. 2.3. Алгоритм дослідження компаній-донорів бенчмаркінгової інформації ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, на основі опрацьованих джерел інформації можна зробити висновок: для компаній, які хочуть вводити бенчмаркінг важливо з'ясувати цілі цього впровадження, тобто що хоче досягнути цим впровадженням. Це може бути просування і збут товарів на певних ринках, організація виробництва, реструктуризація бізнес-процесів тощо. Але є загальні основи впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Як будь-який складний процес, бенчмаркінг має свої етапи впровадження і може бути використаний на підприємстві.

Висновки до 2 розділу

На основі проведених досліджень здійснено узагальнення теоретичних положень і запропоновано нові підходи щодо стабілізації та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Одержані результати кваліфікаційного досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

Визначено, що стабільність та ефективність діяльності молокопереробних компаній постійно знаходиться під впливом багатьох факторів, які ми пропонуємо розподілити на три групи – макроекономічні, галузеві та мікроекономічні. Макроекономічні фактори створюють умови і являються основою для підвищення ефективності. Галузеві фактори створюють певні умови розвитку підприємств, сприяють підвищенню ефективності, але залежать від макроекономічних факторів. Суттєвим галузевим фактором стабільності та ефективності розвитку молокопереробних підприємств є стан сировинної бази.

Стабільність функціонування молокопереробних підприємств насамперед повинна забезпечуватися регулюванням внутрішніх факторів: ефективним використанням усієї сукупності наявних ресурсів, застосуванням прогресивних методів та форм організації виробництва, дотриманням стандартів якості, прийняттям раціональних рішень у виробничій і фінансово-економічній діяльності.

Ринок молока та молочної продукції представляють такі компанії як: група компаній «Данон»; ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; «Молочний Альянс»; ДП «Лакталіс-Україна»; ТОВ «Люсдорф»; ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»; ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»; ТОВ «Молочна компанія «Галичина»; ТОВ «Терра Фуд»; група компаній «Формула Смаку» та інші.

За підсумками експертів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» увійшов у десятку найпотужніших гравців ринку. Підприємство щорічно розширює ринки збуту своєї продукції. Продукція підприємства користується великим

попитом не тільки в Тернопільському регіоні але й у інших, зокрема: Вінницькому, Волинському, Закарпатському, Івано-Франківському, Львівському, Рівненському, Хмельницькому, Чернівецькому, Житомирському регіонах. Найбільшу частку від обсягу виробленої продукції досліджуване нами підприємство реалізовує у Львівському та Тернопільському регіонах.

Запропоновано пілот-проект бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Беручи до уваги той факт, що інформація є основою бенчмаркінгу, тому пропонується створення на досліджуваному підприємстві спеціального відділу, який власне буде цим займатися.

Розглянуто алгоритм оцінювання підприємств-донорів необхідної інформації та сформовано комплекс критеріїв для їх відбору. Все це дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» успішно впровадити у діяльність бенчмаркінг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИМ МОЛОКОЗАВОД» НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Застосування бенчмаркінгу як інструменту управління компанією

Для успішного впровадження бенчмаркінгу з ціллю ефективного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід враховувати низку факторів: підтримка з боку вищого керівництва організації, оскільки мова йде про взаємний обмін знаннями між компанією і її партнерами по бенчмаркінгу; методи, що використовуються для здійснення бенчмаркінгу; співвідношення вигоди(прибутку), у порівнянні з витратами; розуміння характеристик предмету дослідження.

На думку більшості вчених, бенчмаркінг можна охарактеризувати як не окремий одноразовий захід, а як успішну стратегію і безперервний процес управління змінами. Започаткувавши бенчмаркінгову діяльність, компанія повинна продовжувати порівнювати себе з «найкращою практикою», якщо вона прагне до постійного удосконалення та розвитку.

Стратегія компанії, яка будується за результатами бенчмаркінгу повинна формувати відповідні правила і інструменти:

- дослідження маркетингового середовища і формулювання місії підприємства;
- аналіз ринків потенційних товарів і послуг;
- формування товарного асортименту підприємства, що найбільшою мірою задовольняє потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- забезпечує систематичне здобуття економічного прибутку, що дозволяє реалізовувати програми розширеного відтворення;
- раціональний розподіл наявних додаткових ресурсів;

— тісна взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валютними ринками, що забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства на достатньому рівні для володіння конкурентними перевагами на всіх етапах життєвого циклу [31].

Виділимо основні особливості формування бізнес-стратегії для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка повинна бути заснована на результатах стратегічного бенчмаркінгу, що відрізняють її від поточного управління компанією:

1) процес формування стратегії не завершується будь-якою швидкою дією, а закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких повинне забезпечити бажаний приріст рівня конкурентного статусу компанії і, як наслідок, рівня конкурентної переваги підприємства;

2) в процесі формування економічної стратегії не можна передбачати всі можливості, які виявляються при реалізації конкретного стратегічного проекту, оскільки користуються узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи, що призводить до зростання невизначеності маркетингового середовища підприємства, цілей і завдань;

3) істотне посилення ролі зворотного зв'язку в стратегічному управлінні, оскільки при розробці стратегічних рішень, постійно з'являються нові альтернативи, повніша і достовірніша інформація про ті або інші стратегічні рішення, здійснюється ціленаправлений пошук найбільш переважних рішень, у зв'язку з чим спочатку намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути поставлені під сумнів або просто відкинуті. Внаслідок цього розробка економічної стратегії представляє собою циклічний процес з постійним коректуванням початкових цілей у міру уточнення інформації про чинники, що визначають конкурентний статус компанії в досліджуваній перспективі.

Виходячи із сутності стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначимо основні етапи її формування, з використанням стратегічного бенчмаркінгу [31]:

1) моніторинг і аналіз маркетингового середовища підприємства, вибір виду бенчмаркінгу і стратегічного планування, найбільш прийнятних для прогнозованого рівня нестабільності в досліджуваній перспективі;

2) аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу підприємства, виявлення партнерів по бенчмаркінгу і стратегічних цілях, досягнення яких дозволить забезпечити конкурентну перевагу;

3) вибір ефективних засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу підприємства;

4) розробка і реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства на планову перспективу, її корегування із врахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Отже, інноваційний підхід до розробки стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавлд» полягає в систематичному вживанні бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління. Проведення бенчмаркінгу на початку стратегічного планування дозволить підвищити ефективність управління і реалізувати проекти, які ґрунтуються на його результатах з врахуванням головних напрямів і перспектив розвитку досліджуваного підприємства. Такі проекти можуть мати різне спрямування: придбання інноваційного обладнання; розробка нової або модернізація існуючої продукції; вихід на нові ринки збуту. Для управління складною системою змін керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинно обрати новий метод маркетингового управління, який базується на інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління можна застосовувати в таких напрямках. По-перше, збір інформації про еталонні підприємства, що стосується використовуваної стратегії. В даному випадку беруться до уваги ті підприємства, стратегія яких без змін може принести позитивні результати. Використовуючи бенчмаркінг в даному напрямі, можна зробити висновок про стратегії, які використовуються в

галузі, зібравши інформацію про декілька найуспішніших підприємств. В дано випадку проблема формування стратегії є вирішеною, оскільки відбувається запозичення вже готової, випробуваної в цьому бізнесі, що звільняє підприємство від витрат на її формування.

По-друге, розробити власну стратегію на підставі результатів бенчмаркінгу, не використовуючи стратегій інших компаній. Однак, можна використовувати інформацію підприємств-еталонів. Зіставлення результатів діяльності підприємства з даними конкурентів дає передумови для формування нової стратегії.

Для здобуття очікуваної ефективності від застосування стратегічного бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інноваційних удосконалень у бізнесі. Зважаючи на значущість бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління, пропонується досліджуваному підприємству використовувати його можливості повною мірою, для побудови своєї індивідуальної стратегії або запозичення вже готовою.

В процесі стратегічного бенчмаркінгу, можна виділити наступні етапи його реалізації (див. рис. 3.1).

1. Дослідження, оцінка і визначення можливих недоліків діючої стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На даному етапі відбувається самооцінка існуючої стратегії, її результатів і планомірність досягнення цілей.

2. Пошук еталонного підприємства, що передбачає аналіз конкуруючих, галузевих або таких, що діють в іншому вигляді бізнесу компаній. Вибір еталону базується на показниках його діяльності, тобто партнером буде підприємство, яке застосовує іншу стратегію, але її діяльність дає успішніші результати. Для прикладу можна розглянути діяльність десяти молокопереробних підприємств (див. параграф 2.1.), які займають досить вагомі частки на ринку молочної продукції України.

3. Збір інформації. На цьому етапі інформація може бути отримана з різних джерел: обмін досвідом між компаніями-конкурентами, за допомогою особистих зустрічей менеджерів і взаємних відвідин; науково-практичних

конференції; наукові та методичні збірники; спеціалізовані сайти, які містять вторинну інформацію.

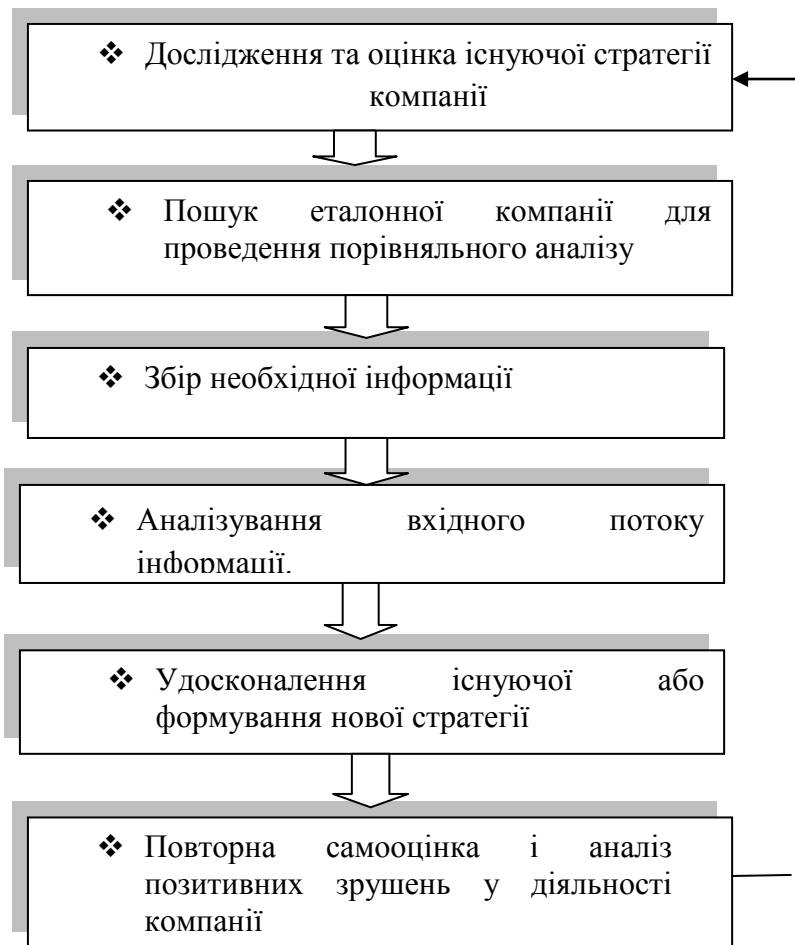


Рис. 3.1. Пропоновані етапи реалізації бенчмаркінгу в системі адаптивного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

4. Аналіз отриманих результатів, визначення обмежень впровадження стратегії або можливих недоліків інформації для її розробки.

5. Впровадження запозиченої або розробленої стратегії.

6. Повторна самооцінка і аналіз позитивних результатів, які відбуваються на підприємстві. На основі моніторингу виконання робіт і

оцінки кінцевих результатів формується пакет інформації для повторної самооцінки і аналізу змін.

На нашу думку, стратегічний бенчмаркінг, сьогодні має величезне значення для вітчизняних підприємств. Це обумовлено перш за все тим, що в умовах переходу економіки країни на траєкторію інноваційного розвитку, вітчизняні підприємницькі структури слабо зорієнтувались у напрямі їх діяльності і мають мало досвіду по створенню і використанню ефективних стратегій. Тому вживання позитивних результатів бенчмаркінгу найбільш успішних зарубіжних компаній є найбільш адекватним напрямом створення реалістичних конкурентних стратегій.

Результати дослідження процесу стратегічного бенчмаркінгу[22], напрямки сучасної стратегії підприємства, які визначають її як систему бенчмаркінгу, дозволили запропонувати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» модель формування стратегії (стратегічних рішень) на основі бенчмаркінгу. При цьому доцільно дотримуватися таких принципів:

- регламент здійснення проекту;
- участь в координації бенчмаркінговій діяльності менеджменту компанії;
- інформування персоналу про мету і необхідність проекту, доведення до них нових показників роботи і створення сучасної моделі інформаційного забезпечення процесу;
- проведення навчання персоналу технології стратегічного бенчмаркінгу;
- простота і розуміння структури робочої програми.

На першому етапі поданої моделі: визначаємо мету і напрямки аналізу; встановлюємо основні проблемні місця у діяльності компанії. Надалі виявляємо критичні бізнес-процеси, які потребують проведення аналізу, визначаємо завдання, форму і вибір підходу до проведення аналізу.

На другому етапі досліджуємо отриманні результати, складаємо звіт з висновками і прогностичні плани, які визначають подальші напрямки ведення та розвитку бізнесу.

На третьому етапі здійснюється планування процесу бенчмаркінгу, визначаємо його вид, проводимо моніторинг зовнішнього оточення з метою виявлення компаній-еталонів для здійснення аналізу. Далі необхідно співставити показники бізнес-процесів (досліджуваного і еталонного підприємств) для виявлення недоліків і можливостей їх усунення.

На четвертому етапі важливо визначити можливості адаптації результатів бенчмаркінгу (ефективних бізнес-процесів) до умов роботи свого підприємства і розробка планів їх впровадження. Завершальним етапом є оцінка ефективності отриманих результатів.

Бенчмаркінг в складі стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень організаційно може оформитися шляхом створення на підприємстві, наприклад, «служби бенчмаркінгу».

До основних принципів стратегічного бенчмаркінгу відносимо: пріоритет в стратегічних цілях; важливість і безперервне удосконалення бізнес-процесів; постійне використання результатів бенчмаркінгу в системі стратегічного планування підприємства; прийняття нелінійних інноваційних рішень; систематичний зовнішній бенчмаркінг.

З метою ефективною реалізації механізму стратегічного бенчмаркінгу у діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно заздалегідь спланувати процес його впровадження, а також визначити пріоритетні напрямки майбутніх досліджень, зосередивши їх на досягненні конкретних цілей і розробив технологію їх проведення.

Залежно від цілей впровадження бенчмаркінгових проектів використовують різні технології планування. Яка б не була мотивація, завжди необхідний чіткий план майбутнього проекту, який містить детальний опис всіх етапів: вибору предмета і об'єкту бенчмаркінгу; проведення внутрішнього дослідження; вибір компанії, необхідною для

порівняння; збір зовнішньої інформації; аналізу і виявлення потенціалу поліпшення; впровадження покращення. Професійно розроблений план передбачає детальне опрацювання і обґрунтування, що полегшують процес сприйняття.

На нашу думку, використання бенчмаркінгу – це можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого удосконалення діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і тим самим перейти від стратегії «гонки за лідером» до стратегії «на випередження».

Отже, запропонований механізм впровадження стратегічного бенчмаркінгу в систему управління має велике значення для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це зумовлено перш за все тим, що в умовах ринкової економіки вітчизняні молокопереробні компанії слабо зорієнтовані в напрямку інноваційного розвитку і мають мало досвіду із створення і використання ефективних стратегій. Тому, використання позитивних результатів стратегічного бенчмаркінгу компаній-лідерів є найбільш адекватним способом створення конкурентної стратегії для досліджуваного нами підприємства.

3.2. Оцінка ефективності впровадження методів бенчмаркінгу у діяльність компанії

Важливість бенчмаркінгу як процесу, базується на тому, що інформація і знання мають цінність тільки при можливості їх поширення в системі партнерських відносин. Та інформація, яка не може бути реалізована на комерційній основі, повинна мати інше застосування. Вона повинна приносити ефект у вигляді розширення доступу до знань і можливостей реалізації результатів своєї діяльності, що безпосередньо пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності всіх учасників взаємодії.

Оцінка ефективності бенчмаркінгу передбачає визначення необхідних витрат, пов'язаних з реалізацією даного механізму на різних етапах, а також ефекту, отриманого при його функціонуванні.

Специфіка оцінки полягає в тому, що тут основними будуть трансакційні витрати, пов'язані з формуванням і підтримкою відносин. Отриманий ефект буде мати непрямий характер, який проявлятиметься в покращенні соціальних і науково-технічних показників.

Для оцінки ефективності впровадження бенчмаркінгу ПрАТ «Тернопільським молокозавод» пропонується використання методики оцінки, яка передбачає проведення аналізу за такими напрямками[6]:

- аналіз факторів, які зумовлюють витрати бенчмаркінгу;
- визначення основних показників оцінки ефективності;
- конкретизація основних кінцевих результатів взаємодії.

Аналіз факторів забезпечення ефективності пов'язаний, перш за все, з встановленням резерву зниження витрат. В механізмі бенчмаркінгової взаємодії основні резерви забезпечуються можливістю зниження трансакційних витрат.

У сучасній економічній теорії трансакційні витрати розглядають як:

- а) витрати на пошук інформації та постійний обмін нею з партнерами і регулярний моніторинг дії конкурентів;
- б) витрати, пов'язані з доступом до ресурсів, передачею, специфікацією і захистом прав власності, укладанням і обслуговуванням ділових стосунків[6].

Зниження трансакційних витрат може розглядатися як узагальнюючий (інтегральний) показник, який характеризує ефективність взаємодії.

Трансакційні витрати при відсутності механізмів, регулювання взаємодії, можуть бути дуже високими. Дані витрати суттєво зростають в перехідні періоди розвитку економіки і суттєво гальмують інноваційні процеси. До них можуть бути віднесені:

- трансакційні витрати на збір додаткової інформації про надійність партнерів;
- витрати на розробку, тиражування нових трансакційних технологій;
- витрати на перепрофілювання ресурсів;
- витрати на адаптацію економічних суб'єктів до взаємної поведінки[75].

На рис. 3.2 сформовано систему чинників можливого впливу на ефективність результатів впровадження бенчмаркінгу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Впровадження механізмів регулювання взаємодії – контрактів (жорстка форма) або альянсів (засновані на довірі) – забезпечує такий ефект:

- зниження витрат функціонування ринкового механізму (трансакційних витрат), тобто зниження «ціни легальності»;
- зниження трансформаційних витрат в економічній діяльності (підвищення продуктивності праці);
- зниження організаційних витрат суб'єктів ринку внаслідок впровадження інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень;
- синергії, які отримують в результаті взаємодії і зв'язків суб'єктів ринку;
- поліпшення інвестиційного і підприємницького клімату в макросистемі комунікацій.

Рівень трансакційних витрат може бути різним залежно від форм відносин і міри довіри до них. Жорсткі форми знижують можливість інформаційного обміну і обумовлюють ріст витрат на підтримку ефективної взаємодії.

В запропонованому механізмі бенчмаркінгу основну частину трансакційних витрат бере на себе інноваційно-маркетинговий центр, який несе витрати на пошук інформації, партнерів, організацію взаємодії і підтримки бази даних. Тут дотримується принцип, згідно якому «зеконормлені

транзакційні витрати, які могли б виникнути у всіх учасників взаємодії разом, теоретично можуть бути рівні новій вартості (вартість інновації)».



Рис. 3.2. Передбачувані чинники впливу на ефективність результатів впровадження бенчмаркінгу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Оцінка зекономлених транзакційних витрат може використовуватися при визначенні суми внесків підприємства в фонд фінансової підтримки бенчмаркінгу. Транзакційні витрати можуть коливатися залежно від етапу розвитку відносин у механізмі бенчмаркінгу (табл. 3.1.).

Дослідження з динаміки транзакційних витрат на різних етапах формування відносин показують, що найбільша сума витрат припадає на етап

адаптації, тоді як на етапі інституціоналізації вони знижуються. Дані витрати, по суті, повинні бути менші тих, які економічний суб'єкт несе, встановлюючи відносини самостійно або через інші форми взаємодії.

Таблиця 3.1

**Передбачувані витрати на етапах розвитку відносин суб'єктів
бенчмаркінгу [40; 42]**

Етапи розвитку відносин	Витрати на заходи
1. Встановлення відносин	1. Пошук і відбір партнерів (реклама, презентація, збір інформації про партнерів, перевірка їхньої платоспроможності). 2. Отримання доступу до ресурсів і прав власності (реєстрація підприємства, ліцензування діяльності, права на оренду приміщень і доступ до комунікаційних мереж тощо).
2. Адаптація	1. Оцінка ресурсів і прав власності (зміни організаційно-правових форм, бухгалтерський облік, аудиторські послуги, маркетингові послуги). 2. Отримання прав на використання ресурсів і прав власності (права на виробництво, продажу, передачу, споживання). 3. Створення загальної інфраструктури (банк ідей, консалтингові і маркетингові фірми)
3. Підтримка відносин (інституціоналізація)	1. Захист ресурсів і прав власності (виключення конкурентів, юридичні послуги, охорона бізнесу). 2. Укладання ділових угод і контроль за їх дотриманням (ведення переговорів, оформлення угод і контрактів). 3. Підтримка ділових стосунків і застосування санкцій (узгодження і коректування угод, надання додаткових пільг тощо) 4. Підтримка неформальних стосунків (організація свят, спортивних змагань тощо)

Бенчмаркінг має додаткові переваги перед іншими механізмами і забезпечує такий ефект [21]:

– знижуються витрати на проведення моніторингу, контролю за поведінкою партнера і покарання за відступ від норм співробітництва, оскільки дані процедури проводяться централізовано;

– знижуються витрати, пов'язані з незбалансованим отриманням знань і навиків у партнерів, які спостерігаються при контрактних формах взаємодії

і створенні міжфірмових альянсів, оскільки інноваційно-маркетинговий центр координує процеси навчання і формування системи знань у партнерів;

- знижуються «інформаційні переавантаження» суб'єктів взаємодії і пов'язані з цим витрати, так як інноваційно-маркетинговий центр як довірене джерело інформації може нагромаджувати масивні бази даних і надавати інформацію в міру необхідності;

- знижуються витрати на навчання, підготовку і перепідготовку кадрів за рахунок взаємовигідної участі в освітньому процесі підприємств і вузів;

- значно знижуються витрати, пов'язані з встановленням і підтримкою непотрібних контактів, оскільки доступ до розширеної інформації про ринки дозволяє скорочувати небажані контакти;

- знижуються витрати, пов'язані з встановленням позарегіональних і міжнародних контактів, а також витрати на встановлення привілейованих відносин з держструктурами.

Ефект взаємодії може бути виражений у показниках трьох видів – соціального, науково-технічного і економічного ефекту, які є різними за якістю, але взаємопов'язаними між собою. Враховуючи початково некомерційний характер бенчмаркінгу, особливе значення набуває соціальний і науковий ефект взаємодії.

Соціальний ефект пов'язаний з забезпеченням сприятливої атмосфери для розвитку підприємства, поліпшенням його репутації. Даний ефект проявляється в поліпшенні становища суб'єкта в мережі взаємодії, з одного боку, а з другого – в зміні внутрішнього середовища, її орієнтації на інноваційний тип культури. Підприємства у взаємодії створюють собі добре ім'я («goodwill»), що дозволяє у великій мірі захищати інтереси своїх працівників і сприяє підвищенню якості їхнього життя.

Показники соціального ефекту характеризують організаційну культуру організації, яка може бути оцінена через аналіз цілей підприємства, умов праці і активності організації в соціальних і екологічних проектах. Важливими характеристиками інноваційної культури є наявність творчої

обстановки, готовність до ризику і динамізм. При цьому необхідний високий освітній рівень персоналу і його здатність до навчання і перенавчання.

Для оцінки соціального становища організації у зовнішньому середовищі у світовій практиці використовуються такі показники, як індекс задоволення клієнтів, лояльність торгової марки і ряд інших показників. Аналіз ефективності організації в мережі взаємодії пропонується проводити на основі таких показників, які розроблені в рамках методу оцінки соціальних мереж [47]:

1. Показники мережених переваг підприємства (показник центральності) – показують за якими параметрами, дане підприємство посідає лідируюче становище в мережі, в яких напрямках його мережа розвивається найактивніше.

2. Показники структурної позиції в мережі (показників взаємозалежності) – характеризують частоту і інтенсивність зв'язків, визначають наявність необхідних ресурсів у підприємства і партнерів в мережі і можливість їхнього обміну. Дані показники також можуть бути оцінені на основі порівняння з ресурсами інших суб'єктів у мережі: що може компанія запропонувати в обмін на отримання ідеї, інформацію, досвід, наскільки компанія цікава для господарюючих суб'єктів.

3. Наявність стійких взаємозв'язків (показник рівня лояльності) – дозволяють оцінити взаємозв'язки, які значно впливають на діяльність підприємства. Показниками тут можуть бути кількість спільно здійснюваних проектів, їх тривалість, результативність; а також співвідношення позитивних і негативних зв'язків.

4. Показники спільної діяльності в мережі (показники рівня адаптивності) – дозволяють оцінити, наскільки організаційна структура і культура підприємства відповідає структурі і культурі мережі в цілому і окремим партнерам. Іншими словами, чи адаптований суб'єкт до взаємодії в мережі.

Науковий (науково-технічний) ефект безпосередньо зв'язаний з можливістю реалізації інноваційної діяльності і виражається в прирості інформації, збільшенні знань, підвищенні рівня новизни. Проте виразити приріст інформації кількісно, як правило, не є можливим. Вивчення досвіду оцінки науково-технічного ефекту дозволяє виділити дві групи використовуваних тут показників: бібліометричні і показники інтелектуального капіталу.

Бібліометричні показники характеризують важливість і перспективність будь-якої проблеми або напрямку наукових досліджень через кількість публікацій, згадувань про неї в пресі. Показники інтелектуального капіталу показують готовність економічного суб'єкту до участі в наукових дослідженнях і реалізації інноваційної діяльності.

Науковий ефект виражається, перш за все, в підвищенні рівня новизни вироблених товарів і послуг. Новизна визначається через нове знання, яке отримують від продукту виробник і споживач. Якщо для виробника, зокрема, параметрами виступають техніко-економічні характеристики - оригінальність ідеї, коефіцієнт оновлення основних фондів, норма прибутку величина (обсяг) продаж; то для споживача основними є міра задоволення інновацією – задоволення новою потребою або нове задоволення існуючою потребою.

Науковий ефект впровадження механізмів взаємодії повинні забезпечувати, перш за все, збільшення нематеріальних активів як окремого суб'єкта, так і мережі взаємодії в цілому. До складу нематеріальних активів включають:

- результати прикладних науково-дослідних робіт;
- результати дослідно-конструкторських робіт;
- результати правових оформлень нематеріальних активів (патенти, свідоцтва, «ноу-хау»);
- нематеріальні активи, які використовуються при виробництві продукції;
- нематеріальні активи, підготовлені до комерційного використання;

- товарні знаки, ліцензії;
- інтелектуальні «напрацювання» – ідеї, розрахунки, технічна документація.

З економічних позицій ефективність взаємодії може бути виражена через такий важливий показник сучасної діяльності компанії, як акціонерна вартість, яка визначає конкурентну перевагу компанії в довгостроковій перспективі. Акціонерна вартість може визначатися за сумою грошових потоків компанії. Збільшення грошових потоків передбачає максимізацію доходів (прибутку від продаж) і мінімізацію витрат (витрати + інвестиції).

Використання запропонованих рекомендацій дозволяє забезпечити ефект декількох видів, сприяє ширшій можливості реалізації знань економічних суб'єктів у регіоні і підвищення рівня розвитку їх мереженого капіталу. В бенчмаркінгу за рахунок адаптації стратегій і систем знань постачальника і споживача буде здійснюватися збільшення кількості інноваційних товарів і поліпшення їх якісних характеристик. Все це зумовлює необхідність впровадження механізму бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з метою підвищення його інноваційної активності.

Висновки до 3 розділу

Будь-які різновиди бенчмаркінгу можуть без обмежень використовуватися у діяльності вітчизняних компаній. Основними факторами впливу на прийняте рішення є специфіка діяльності компанії та фактор витрат на бенчмаркінг.

Запропоновано бізнес-стратегію для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка базується на результатах стратегічного бенчмаркінгу.

Визначено етапи впровадження бенчмаркінгу в систему адаптивного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Кожний етап є дослідженим і відповідає специфіці діяльності компанії. Вибір компанії, на

якій впроваджується бенчмаркінг на стадії пілот-проекту, обумовлений тенденцією збільшення кількості активних підприємств молокопереробної промисловості України. Такий пілот-проект може бути використаний і на будь якому іншому підприємстві.

Системи критеріїв щодо відбору донорів бенчмаркінгової інформації для підприємства має враховувати специфіку галузі. Однак, можуть бути використані підприємствами не тільки молокопереробної галузі, але і інших галузей. Запропонований проект заходів може бути використаний як шаблон або ескіз для впровадження бенчмаркінгу на стадії пілот-проекту з урахуванням особливостей галузі, специфіки оточення і впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії та поставленої мети і завдань.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки та пропозиції:

На основі опрацьованих джерел досліджено сутність і види бенчмаркінгу та визначено його роль в процесі адаптивного управління компанією. Сформовано систему класифікаційних характеристик бенчмаркінгу враховуючи технологія адаптивного управління підприємством.

Сформовано перелік основних принципів бенчмаркінгу які притаманні сучасним управлінським методикам. Такий перелік можна удосконалювати в залежності від мети та завдань адаптивного управління компанією.

Досліджено сучасний ринок молочної продукції України. Визначено його особливості, структуру, проблеми функціонування та напрямки розвитку. На основі інформації із статистичних джерел сформовано динаміку виробництва та реалізації продукції. Динаміка є нестабільною, має спадний характер. Проте, досліджуючи насиченість ринку молочною продукцією, можна стверджувати що на ринку є надлишок такої продукції. Отже, дану ситуацію можна пояснити тим, що статистична інформація є не зовсім достовірною, і ще один фактор, це зменшення чисельності населення України.

Досліджено основні аспекти діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначено напрямки удосконалення асортиментної політики, визначено місце компанії на ринку молока та молочної продукції України та Тернопільської області. Компанія займає 8 місце у рейтингу десятки основних гравців ринку України.

Проаналізовано потребу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у використанні бенчмаркінгу і визначений потенціал його використання та узагальнено досвід підприємств в сфері впровадження бенчмаркінгу.

Запропоновано алгоритм впровадження бенчмаркінгу, який дозволяє оцінювати ефективність впровадження на кожному етапі бенчмаркінгу, що надає можливість корегувати підходи і ступінь розробки алгоритму, а також планувати результати впровадження бенчмаркінг у діяльність ПрАТ«Тернопільський молокозавод»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багієв Г.Л. Бенчмаркінг – як функція й інструмент підприємницької діяльності. Міжнародна наукова конференція «Маркетинг і культура підприємництва» Тези доповідей. Харків: Гал, 2012. №1. С. 256-260.
2. Белокоровин Э. С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса. *Управление компанией*. 2006. №1. С. 10-15.
3. Бенчмаркинг. URL: http://msk.treko.ru/show_dict_400
4. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом. URL: <http://www.it26.ru/it262/view3.page191.html>
5. Бенчмаркинг – выгодно ли учиться в других. URL: <http://www.klubok.net>
6. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? URL: <http://www.marketer.net>
7. Бланк А. И. Управление активами. К.: Ника-Центр, 1999. – Т.1. – 592с.
8. Бресин С. Практика бенчмаркінгу. Зарубіжні маркетингові дослідження. 2004. № 1. С. 7-10.
9. Бровкова О. Г. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2010. №3. С. 243-247.
10. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 19/5. С. 136-139.
11. Вишинська Т.О. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект. 2008. URL: <http://www.rusnauka.com>
12. Владимиров С.В. Бенчмаркінг на сучасному підприємстві. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/.
13. Воеводина Н. А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: Практическое пособие. URL: <https://www.studmed.ru/voevodina-na-kulagina-av-loginova-eyu-tolberg-vb>

14. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2007. Вип. 1 (27). С. 253-257.
15. Жилінська О. Бенчмаркінг у системі розвитку підприємств. Стратегія економічного розвитку України : Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. К. : КНЕУ, 2001. С. 221 – 227.
16. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2012. №10. С. 96–101.
17. Кащенко К. В. Бенчмаркінг як метод управління конкурентоспроможністю підприємством. *Економічні науки 10. Економіка підприємств*. 2014. С. 146-156
18. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркінг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ. Под ред. О. Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
19. Кирич Н. Б. Дослідження моделей бенчмаркінгу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 286–296.
20. Клок К. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004. 386 с.
21. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №3. Т. 1. С. 140-145.
22. Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 3. С. 20-31.
23. Козак О. Тенденції споживання молочних продуктів в Україні. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/21/olga-kozak-predstavnik-ifcn-v-ukrayini-providniy-naukoviy-spivrobotnik-nnts-iae-tendentsiyi-spozhivannya-molochnih-produktiv-v-ukrayini-vpliv-pandemiyi/>

24. Котуранова Т.В. Бенчмаркінг як метод стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2011. №52/1. С. 267-274.
25. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Зб. наук. праць НАНУ. Львів. 2008. вип. 6 (74). С.102-110.
26. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 77-89.
27. Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю. *Схід*. 2005. №4(70). С. 33-37.
28. Маслов Д. В. Глобальный бенчмаркинг. URL: <http://www.berator.ru/consultant/article/52>
29. Маслов Д. С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса. *Управление компанией*. 2005. №1. С. 12-13.
30. Масюк І. І. Поетапна модель бенчмаркінгу як основа формування конкурентної стратегії підприємства споживчої кооперації. URL: http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/masjuk/2.pdf
31. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг. М.: Благовест-В, 2002. 176 с.
32. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: Эволюция концепций качества. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. №2. С. 114-121.
33. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юристь, 2002. 178с.
34. Михайлова М. Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством. *Методы менеджмента качества*. 2003. №5. С. 21-28.
35. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimk>
36. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Одеса. 2016. №6. С. 79-83

37. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Херсон. 2020. Вип. 3 (59). С. 105-109

38. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://molokija.com/>.

39. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: URL:<http://ukrstat.gov.ua>

40. Прус О. М. Бенчмаркінг. Навчальний посібник /за ред. д.е.н., проф. Є. В. Савельєва. Тернопіль: Економічна думка, 2005. С. 105–119.

41. Прус О.М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2006. Вип. 97. С. 401–405.

42. Прус О.М. Бенчмаркінг як інструмент безперервного удосконалення діяльності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип. 203: В 4 т. Том III. С. 924–931.

43. Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2007. №1. С. 53-61.

44. Ульянов О. В. Бенчмаркінг як альтернативний підхід до вдосконалення стратегії розвитку діяльності підприємств. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/442/1/>

45. Шведа Н. М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 19–20 вересня 2013 р.). Львів : «АртДрук», 2013. С. 106–107

46. Шведа Н. М. Труднощі та шляхи їх подолання при реалізації проекту бенчмаркінгу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6–7 червня 2013 р.). Одеса: Атлант, 2013. С. 61–62

47. Шведа Н. М. Бенчмаркінг як інноваційна технологія управління підприємством. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки» (Тернопіль, 21 березня 2012 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2012. С. 74–75
48. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде: 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон ; пер. с англ. Спб.: Питер, 2004. 176 с.
49. Царук Д. С. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств молокопереробної галузі України. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-17>
50. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16227/1/74.pdf>
51. Яців І. Б., Бобровник Д. О. Концептуальні засади розвитку бенчмаркінгу на підприємствах аграрної сфери України. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3. № 1. С. 120-127.
52. Donovan R.K. All Around Cure – If I Don't Agree? Oklahoma : Cambridge University, 2000. 196 p.
53. Gryshova I., Nikoliuk O., Marchuk L. Institutional aspects of the regulation of economic security of the agricultural production. Food Industry Economics. 2019. Vol. 11, Issue 3. Pp. 23-32. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i3.1458>.
54. Gryshova I., Petrova M., Teravicharova M., Diachenko A. P., Gutsul, T. A model for selection of a management team to ensure the sustainability and development of the business organizations, Entrepreneurship and Sustainability Issues 7(1). 2019. Pp. 690-703. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(49\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(49)).
55. Shabatura T. S., Kravchuk A. A., Hnatieva T. M. Model of economic development enterprise in the context of European integration. Науковий вісник Полісся. 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 89-94.

52. Fitzenberger B., Furdas M. Benchmarking regions: Estimating the counterfactual distribution of labor market outcomes, IZA Discussion Papers, No. 6465, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201208065478>