

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ОХРЕМЧУК ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Охремчук Олександр Сергійович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Микитюк Петро Петрович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ	6
1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та сучасні підходи до її оцінювання	6
1.2. Інструменти бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	18
2.1. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу	18
2.2. Дослідження використання бенчмаркінгу для визначення конкурентних позицій підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	31
3.1. Розроблення стратегії вдосконалення конкурентних переваг підприємства з урахуванням результатів бенчмаркінгу	31
3.2. Запровадження системи безперервного бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентних переваг.....	37
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростаючою інтенсивністю конкуренції, динамічністю ринкових змін та високими вимогами споживачів до якості продукції і сервісу. За таких обставин особливого значення набуває пошук інструментів, які дають змогу не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й випереджати конкурентів. Одним із найбільш результативних механізмів підвищення конкурентоспроможності виступає бенчмаркінг, що забезпечує систематичне порівняння діяльності підприємства з провідними галузевими практиками, формування стратегічних орієнтирів розвитку та впровадження кращих управлінських рішень. Використання методів бенчмаркінгу створює можливість не лише ідентифікувати внутрішні резерви розвитку, а й порівняти сильні та слабкі сторони підприємства з провідними компаніями, що підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Для вітчизняних підприємств інструменти бенчмаркінгу залишаються недостатньо розробленими та рідко інтегрованими в систему стратегічного управління, що зумовлює потребу у науковому осмисленні та практичному впровадженні цього підходу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження цифрових аспектів управління зробили Р. Августин, О. Кузьмін, Л. Федулова, П. Микитюк, І. Бондар, Н. Краус, С. Князь, В. Пономаренко, О. Левченко та інші. Вітчизняні дослідження зосереджуються на питаннях впровадження цифрових технологій у систему менеджменту, удосконалення організаційної структури, розвитку цифрових компетенцій управлінців, а також формування цифрової культури управління. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці П. Друкера, М.Портера, Г. Мінцберга, Т. Девенпорта і Д. Патіла, які підкреслюють значення аналітики даних у процесах прийняття управлінських рішень.

Мета кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства та сутність бенчмаркінгу;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу;
- здійснити бенчмаркінгове порівняння діяльності підприємства з провідними конкурентами;
- охарактеризувати стратегію вдосконалення конкурентних переваг підприємства з урахуванням результатів бенчмаркінгу;
- запропонувати напрями безперервного бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Предметом дослідження є інструменти, підходи та механізми використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу використовувався для дослідження стану конкурентоспроможності підприємства та оцінювання параметрів його діяльності. Метод порівняння дав змогу зіставити показники підприємства з даними провідних конкурентів у межах бенчмаркінгового дослідження. Системний підхід забезпечив комплексне бачення факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Метод узагальнення застосовано при формуванні висновків та визначенні напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю. Економічний аналіз і методи графічної інтерпретації дозволили візуалізувати результати дослідження, виокремити ключові тенденції та аналітичні залежності.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані ТОВ «Тервікнопласт» для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, оптимізації бізнес-процесів, формування цілей розвитку та підвищення ефективності ринкової діяльності на основі впровадження елементів бенчмаркінгу. Запропоновані рекомендації можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства та зміцнення його стратегічних переваг.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Роль організаційних механізмів та бенчмаркінгу в управлінні інноваціями і конкурентоспроможністю підприємства» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємства в контексті бенчмаркінгу та створення нової продукції» у Х ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та сучасні підходи до її оцінювання

Конкурентоспроможність підприємства є визначальним чинником його успішного функціонування та розвитку в умовах ринкової економіки. Вона відображає здатність організації не лише задовольняти потреби споживачів, а й випереджати конкурентів за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та адаптивності управлінських рішень. Ця категорія охоплює широкий спектр економічних, технологічних, організаційних і маркетингових аспектів діяльності підприємства, формуючи його конкурентні переваги.

Поняття конкурентоспроможності є комплексним і охоплює сукупність характеристик, що визначають потенціал підприємства успішно діяти у конкурентному середовищі. Воно відображає не лише здатність виробляти продукцію або надавати послуги з оптимальним співвідношенням «ціна—якість», а й уміння оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати внутрішні ресурси та формувати унікальні конкурентні переваги. У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює стратегічні, організаційні, економічні, технологічні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. Розкриття сутності цієї категорії потребує наголосу на її ключових характеристиках, які формують зміст конкурентоспроможності та визначають можливості підприємства ефективно діяти на ринку. До таких характеристик належать:

1. Ринкова позиція підприємства-це інтегральний показник, який відображає місце підприємства серед конкурентів, рівень його частки ринку та здатність утримувати або розширювати клієнтську базу.

2. Якість продукції та послуг є базовою складовою конкурентоспроможності, оскільки саме вона визначає споживчу цінність товару, рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність.

3. Цінова конкурентоспроможність. Раціональне формування цінової політики, оптимізація витрат і здатність забезпечувати рентабельність при привабливій для ринку ціні формують цінові переваги підприємства.

4. Інноваційний потенціал. Здатність підприємства впроваджувати нові технології, модернізувати виробництво, оновлювати асортимент і здійснювати організаційні зміни безпосередньо впливає на силу його конкурентних позицій.

5. Ефективність управління та бізнес-процесів. Раціональна структура управління, оптимізовані операційні процеси та здатність швидко ухвалювати управлінські рішення підвищують адаптивність підприємства.

6. Репутаційний капітал і довіра споживачів. Позитивний імідж, стабільність у взаємодії зі стейкхолдерами та відповідальність перед клієнтами формують нематеріальні конкурентні переваги.

7. Фінансова стійкість. Здатність підприємства забезпечувати нормальний рівень ліквідності, прибутковості та платоспроможності є необхідною умовою підтримання конкурентного потенціалу.

Узагальнення зазначених характеристик дозволяє розглядати конкурентоспроможність як результат комплексного поєднання ресурсних можливостей, стратегічних рішень і ринкової активності підприємства. Саме така системна концепція створює підґрунтя для подальшого аналізу інструментів управління конкурентними перевагами, серед яких особливе місце посідає бенчмаркінг. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які можна умовно розподілити на мікро- та макрорівні. Аналіз цих факторів є необхідним для комплексного розуміння можливостей підприємства щодо збереження та покращення своїх конкурентних позицій на ринку.

До мікрофакторів належать внутрішні ресурси та особливості самого підприємства, що безпосередньо впливають на якість продукції, ефективність

управління, інноваційну спроможність і здатність задовольняти потреби споживачів. Основними мікрофакторами є:

— ресурсний потенціал підприємства — наявність матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, що визначають можливості для виробництва конкурентоспроможної продукції.

— інноваційний потенціал — здатність впроваджувати нові технології, удосконалювати продукцію і бізнес-процеси.

— організаційна структура і якість управління — рівень організації діяльності, професіоналізм менеджменту, швидкість прийняття рішень.

— маркетингова стратегія — здатність адекватно реагувати на ринкові потреби, просувати продукцію та формувати позитивний імідж.

— якість продукції та сервісу — важливий показник сприйняття товару споживачем і основа для лояльності клієнтів.

— фінансова стабільність — здатність підприємства інвестувати у розвиток та забезпечувати платоспроможність.

На макrorівні конкурентоспроможність підприємства визначається зовнішніми умовами, які формують загальний економічний, політичний і соціальний контекст функціонування бізнесу. Основні макрофактори включають:

— економічне середовище — стан національної економіки, рівень інфляції, курс валют, податкове навантаження, доступність кредитів.

— правове регулювання — законодавча база, що регулює діяльність підприємств, захист прав інтелектуальної власності, стандарти якості.

— технологічний розвиток у країні та галузі — рівень технологічного прогресу, доступність інноваційних рішень і ресурсів.

— ринкова кон'юнктура — структура і насиченість ринку, рівень конкуренції, зміни в попиті та пропозиції.

— соціокультурні фактори — поведінка споживачів, їхні вподобання, культурні традиції, тенденції споживання.

— політична стабільність та державна підтримка — сприятливість інвестиційного клімату, програми підтримки підприємництва.

Конкурентні переваги підприємства виступають ключовим чинником, що визначає його позиції на ринку і здатність ефективно протистояти конкурентам. Вони формують основу для стійкості бізнесу та розвитку в умовах змінного середовища.

За своїм характером конкурентні переваги поділяються на кілька категорій. Цінові переваги ґрунтуються на здатності пропонувати товари чи послуги за привабливою ціною при збереженні належної якості. Нецінові переваги включають унікальні характеристики продукції, такі як висока якість, інноваційність, брендова впізнаваність або високий рівень сервісу, які підвищують її споживчу цінність. Інноваційні переваги пов'язані з впровадженням новітніх технологій і рішень, що забезпечують конкурентну перевагу завдяки оновленню продуктів і процесів. Організаційні переваги визначаються ефективністю управління, структурою підприємства та професіоналізмом персоналу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни і підтримувати конкурентоспроможність.

Оцінка конкурентоспроможності вимагає застосування різних підходів, що розкривають потенціал підприємства з різних боків. Ресурсний підхід зосереджується на вивченні доступних підприємству матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів, які формують його конкурентні переваги. Процесний підхід розглядає підприємство через призму бізнес-процесів, оцінюючи їхню ефективність, якість управління та здатність впроваджувати інновації. Стратегічний підхід акцентує увагу на позиціонуванні підприємства на ринку, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізації довгострокових цілей. Використання цих підходів у комплексі дозволяє отримати повне уявлення про конкурентоспроможність підприємства та визначити напрями її підвищення.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає використання широкого спектра показників, що дають змогу всебічно

охарактеризувати його позиції на ринку та потенціал для подальшого розвитку. До таких показників належать фінансові, ринкові та якісні, які взаємодоповнюють одне одного, забезпечуючи повну картину стану підприємства:

1. Фінансові показники є одним із ключових інструментів оцінки, оскільки вони відображають ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість підприємства. Аналіз рентабельності різних видів діяльності, ліквідності активів, оборотності капіталу і фінансових коефіцієнтів дозволяє виявити сильні і слабкі сторони економічної діяльності, оцінити прибутковість та здатність підприємства виконувати зобов'язання. Ці показники формують основу для прийняття інвестиційних та управлінських рішень, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність.

2. Ринкові показники характеризують ступінь впливу підприємства на ринок, його частку і динаміку реалізації продукції чи послуг. Важливими є параметри, що відображають задоволеність клієнтів, рівень повторних продажів, охоплення цільових сегментів, а також здатність підприємства до швидкого реагування на зміни споживчого попиту. Оцінка ринкових показників дозволяє зрозуміти позиції підприємства відносно конкурентів, виявити тенденції зростання або зниження конкурентоспроможності та обґрунтувати напрямки маркетингової політики.

3. Якісні показники, хоча й не завжди піддаються кількісному вимірюванню, є критично важливими для формування додаткових конкурентних переваг. Серед них — рівень інноваційності продуктів і процесів, репутація і впізнаваність бренду, якість обслуговування клієнтів, рівень задоволеності та лояльності споживачів. Ці нематеріальні активи створюють довгострокову основу для збереження конкурентоспроможності підприємства, дозволяють виділятися на фоні конкурентів та утримувати стабільні ринкові позиції.

Для глибшого розуміння внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування підприємства використовують ряд стратегічних моделей

аналізу конкурентного середовища. Зокрема, SWOT-аналіз дає змогу систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це сприяє розробці збалансованих стратегічних рішень, що враховують реальні умови діяльності. PEST-аналіз концентрується на вивченні макроекономічних факторів, які визначають політичне, економічне, соціокультурне та технологічне середовище підприємства. Аналіз цих аспектів допомагає передбачати зміни в зовнішніх умовах та адаптувати стратегії розвитку з урахуванням нових викликів і можливостей. Поєднання показників різних груп та застосування моделей аналізу конкурентного середовища забезпечує цілісний підхід до оцінки конкурентоспроможності. Це дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності діяльності, обґрунтувати управлінські рішення і спрямувати ресурси на реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства в умовах динамічного ринку.

1.2. Інструменти бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує використання сучасних інструментів, які дозволяють не лише аналізувати власні процеси, а й порівнювати їх із найкращими практиками на ринку. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг — систематичний процес пошуку, вивчення та впровадження кращих зразків діяльності, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Сутність бенчмаркінгу полягає у виявленні і адаптації інноваційних і передових рішень, які довели свою результативність у конкурентів чи провідних організацій, з метою оптимізації власних бізнес-процесів. Цей підхід дає можливість підприємству не тільки ідентифікувати свої слабкі місця, а й знайти конкретні шляхи їх усунення на основі аналізу досвіду інших. Бенчмаркінг виступає як потужний інструмент управління конкурентоспроможністю, що сприяє не лише

підвищенню операційної ефективності, а й формуванню стійких конкурентних переваг за рахунок постійного самовдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища.

Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства характеризується різноманітністю форм та підходів, що залежать від об'єкта порівняння, сфери застосування та цілей дослідження. Для ефективного використання бенчмаркінгу важливо розуміти різні його види, які дають змогу адаптувати процес пошуку найкращих практик відповідно до специфіки діяльності підприємства та ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація видів бенчмаркінгу та їхні основні характеристики

Види бенчмаркінгу	Характеристика
Внутрішній	Порівняння процесів, практик і показників між різними підрозділами або відділами одного підприємства для виявлення внутрішніх резервів ефективності.
Зовнішній	Порівняння діяльності підприємства з іншими організаціями поза межами власного підприємства.
Конкурентний	Аналіз і порівняння з безпосередніми конкурентами у тій самій галузі з метою визначення сильних і слабких сторін.
Галузевий	Порівняння з підприємствами тієї ж галузі, які не є прямими конкурентами, для виявлення галузевих стандартів і трендів.
Функціональний	Порівняння окремих функцій або процесів (наприклад, логістики, маркетингу) з підприємствами різних галузей для впровадження найкращих практик.

Примітка. Складено автором на основі [15]

Бенчмаркінг поділяється за рівнем охоплення і об'єктами порівняння. Внутрішній бенчмаркінг здійснюється всередині однієї організації шляхом порівняння процесів, підрозділів чи функцій. Цей вид дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності, розповсюдити кращі практики між структурними одиницями та забезпечити уніфікацію стандартів роботи.

Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння з іншими організаціями, що дає змогу розширити горизонт аналізу за межі власного підприємства і знайти ідеї для вдосконалення, які були перевірені на практиці конкурентами

чи лідерами ринку. У свою чергу, зовнішній бенчмаркінг поділяється на кілька підвидів: конкурентний, галузевий та функціональний.

Конкурентний бенчмаркінг спрямований на порівняння з безпосередніми конкурентами у тій самій галузі. Він дозволяє детально оцінити позиції підприємства, виявити сильні та слабкі сторони у порівнянні з основними гравцями ринку, а також знайти шляхи для підвищення конкурентних переваг.

Галузевий бенчмаркінг охоплює аналіз підприємств, що працюють у тій самій сфері, але не обов'язково є прямими конкурентами. Такий підхід дає змогу виявити галузеві стандарти, технологічні тренди та найкращі практики, які можуть бути адаптовані до власної діяльності.

Функціональний бенчмаркінг фокусується на порівнянні окремих бізнес-процесів або функцій, наприклад, логістики, маркетингу, управління персоналом, незалежно від галузевої приналежності підприємств. Це дає змогу запозичувати найефективніші рішення і методи у різних сферах діяльності, підвищуючи загальну ефективність підприємства. Різні види бенчмаркінгу забезпечують комплексний підхід до пошуку та впровадження кращих практик, що сприяє безперервному вдосконаленню діяльності підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності. Для наочного узагальнення цих видів доцільно представити їх у вигляді класифікаційної таблиці з короткими характеристиками.

Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності передбачає послідовне проходження ряду ключових етапів, які забезпечують системний підхід до порівняння і вдосконалення діяльності підприємства. Починається процес із визначення напрямів, на яких буде сфокусовано увагу, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш актуальних і стратегічно важливих аспектах роботи. Наступний крок пов'язаний із ретельним збором інформації, яка необхідна для порівняння власних показників із результатами найкращих практик, що функціонують на ринку. Саме на цьому етапі формується база даних для подальшого аналізу та прийняття обґрунтованих рішень. Після накопичення інформації здійснюється детальне порівняння

отриманих даних, що дозволяє виявити прогалини і визначити потенціал для вдосконалення. На основі таких висновків формуються пріоритетні напрямки змін, розробляється чіткий план заходів, спрямований на впровадження ефективних рішень. Реалізація намічених заходів потребує не лише технічних змін, а й координації дій, адаптації процесів та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує якісне впровадження нововведень. Останній етап пов'язаний із системним контролем результатів та коригуванням дій з урахуванням отриманого досвіду, що гарантує сталий розвиток і збереження конкурентних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні етапи бенчмаркінгового процесу

№	Етапи бенчмаркінгу	Змістовне наповнення
1	Визначення цілей і об'єктів	Вибір пріоритетних напрямків для порівняння і вдосконалення.
2	Збір інформації	Отримання даних про власні процеси та практики, а також інформації від підприємств-еталонів.
3	Аналіз і порівняння	Виявлення розривів між власними показниками і кращими практиками.
4	Визначення пріоритетів і планування	Розробка заходів для усунення виявлених недоліків і впровадження нових рішень.
5	Впровадження змін	Реалізація плану вдосконалення у діяльності підприємства.
6	Моніторинг і коригування	Оцінка ефективності внесених змін і внесення необхідних коректив.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Послідовне виконання всіх етапів бенчмаркінгового процесу забезпечує структурований та системний підхід до вдосконалення діяльності підприємства. Визначення чітких цілей і вибір пріоритетних об'єктів аналізу дозволяють сфокусувати зусилля на найбільш важливих аспектах роботи. Систематичний збір і аналіз інформації відкривають можливості для об'єктивного оцінювання конкурентних позицій і виявлення потенціалу для розвитку. Розробка і впровадження конкретних заходів сприяють оптимізації процесів і підвищенню ефективності діяльності, а постійний моніторинг результатів гарантує адаптивність і гнучкість у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього

середовища. Дотримання структурованої послідовності етапів бенчмаркінгу є запорукою формування сталих конкурентних переваг підприємства.

Успішне проведення бенчмаркінгу значною мірою залежить від якості та достовірності інформації, яка використовується для порівняння і аналізу. Вибір відповідних джерел даних є одним із ключових аспектів, що визначає точність оцінки конкурентоспроможності та релевантність отриманих результатів. Джерела інформації можуть бути різноманітними за характером, доступністю та ступенем деталізації, тому їх комбінування дозволяє сформувати повну та об'єктивну картину ринкових умов і внутрішніх процесів підприємства.

Основними джерелами інформації для бенчмаркінгу є внутрішні дані підприємства, такі як звіти, статистика, результати аудиту, а також зовнішні джерела — публічні звіти інших компаній, галузеві дослідження, статистичні бази даних, інформація, отримана в результаті партнерських контактів або спеціалізованих опитувань. Крім того, важливим ресурсом можуть бути професійні виставки, конференції, тематичні публікації та онлайн-платформи, які сприяють обміну передовим досвідом. Вибір еталонних підприємств для порівняння — це окремий стратегічний крок, що вимагає врахування низки критеріїв, які забезпечують релевантність і практичну цінність бенчмаркінгу. Ключовими критеріями є ступінь подібності до власного підприємства за розміром, структурою, ринковою нішею, а також репутація і рівень досягнень у відповідних сферах діяльності. Важливо також враховувати доступність інформації про потенційні еталони та їхню готовність до співпраці. Рациональний підхід до вибору джерел інформації та еталонних підприємств дозволяє не лише отримати достовірні дані, але й сформувати надійну основу для обґрунтованого аналізу, що в подальшому сприяє підвищенню конкурентоспроможності і розвитку підприємства.

Для ефективного проведення бенчмаркінгу необхідне застосування відповідних інструментів порівняльного аналізу, що дозволяють оцінити показники діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами або еталонними організаціями. Такі інструменти забезпечують системність,

об'єктивність та комплексність оцінювання, що є запорукою формування обґрунтованих управлінських рішень (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Інструменти порівняльного аналізу в бенчмаркінгу

Інструмент	Основні характеристики
Ключові показники ефективності (KPI)	Кількісні показники, що відображають досягнення стратегічних та операційних цілей, використовуються для вимірювання продуктивності і якості.
Матричні моделі	Структуровані таблиці або діаграми, які відображають взаємозв'язки між показниками, допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони.
Рейтингові методики	Методики оцінювання з присвоєнням балів або ранжуванням підприємств, що дозволяють створити загальний рейтинг та визначити позиції в конкурентному середовищі.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Ключові показники ефективності (KPI) є основою для вимірювання конкретних аспектів діяльності підприємства, що відображають досягнення стратегічних і оперативних цілей. Вони слугують інструментом кількісної оцінки та порівняння результатів різних суб'єктів господарювання, що робить їх незамінними у процесі бенчмаркінгу. Матричні моделі дозволяють структуровано відобразити взаємозв'язки між різними факторами та показниками, а також класифікувати підприємства чи процеси за певними критеріями. Використання матриць сприяє виявленню сильних і слабких сторін, а також дозволяє більш глибоко проаналізувати позиції підприємства в конкурентному середовищі. Рейтингові методики передбачають присвоєння балів або ранжування підприємств за різними показниками, що допомагає створити загальний рейтинг конкурентоспроможності чи якості окремих функцій. Вони спрощують прийняття рішень шляхом узагальнення великого обсягу інформації у доступній формі. Застосування цих інструментів у комплексі забезпечує всебічний аналіз і формування ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інструменти порівняльного аналізу є невід'ємною складовою бенчмаркінгу, що забезпечує системність і об'єктивність оцінювання діяльності

підприємства. КРІ дозволяють вимірювати ключові аспекти роботи у кількісному вигляді, матричні моделі допомагають глибоко аналізувати взаємозв'язки показників, а рейтингові методики спрощують узагальнення даних і прийняття управлінських рішень. Комплексне використання цих інструментів сприяє формуванню ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

2.1. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає не лише теоретичного розуміння принципів і інструментів, а й практичного застосування комплексного підходу до оцінювання діяльності підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності — це складний процес, який потребує комплексного підходу та використання адекватних кількісних і якісних показників. Вибір конкретних критеріїв і індикаторів повинен базуватися на специфіці діяльності підприємства, його стратегічних цілях, а також галузевих особливостях. У ТОВ «Тервікнопласт», що спеціалізується на виробництві віконних конструкцій, ключовим є врахування як фінансових, так і операційних показників, а також факторів, що впливають на репутацію і ринкові позиції підприємства.

Обґрунтування вибору показників для оцінювання конкурентоспроможності передбачає врахування їх релевантності, достовірності, доступності даних та можливості порівняння з підприємствами-конкурентами. Важливо, щоб показники відображали основні аспекти діяльності: продуктивність, якість продукції, ефективність управління, інноваційний потенціал та клієнтоорієнтованість. Застосування системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє сформувати цілісну картину конкурентної позиції підприємства на ринку. Вибір показників також має враховувати специфіку галузі та структуру ринку, де працює ТОВ «Тервікнопласт». Для цього використовуються методи бенчмаркінгу, що дозволяють не лише оцінити поточний стан, а й виявити можливості для розвитку через порівняння з лідерами галузі. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і формуванню стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства важливим є всебічний аналіз його фінансово-економічних показників. Саме вони відображають ефективність господарської діяльності, здатність забезпечувати стабільний розвиток і реагувати на зміни ринкових умов. У межах дослідження проведено систематизацію та аналіз основних фінансових показників ТОВ «Гервікнопласт» за період 2020–2024 років, а також за три квартали 2025 року, що дає змогу виявити тенденції, особливості та резерви для підвищення ефективності функціонування підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Гервікнопласт» (2020–2025)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (3 квартали)
Дохід, грн	646 057 000	929 260 000	1 043 450 000	1 254 059 000	1 297 967 000	1 166 300 000
Чистий прибуток, грн	21 984 000	27 722 000	30 129 000	37 268 000	44 173 000	47 255 000
Активи, грн	162 592 000	254 003 000	293 258 000	306 426 000	391 892 000	539 281 000
Зобов'язання, грн	63 753 000	125 170 000	133 809 000	119 709 000	158 783 000	258 916 000
Середня зарплата, грн	5500	6 933	6 054	10 231	15 360	—
Кількість працівників	490	499	495	372	429	598

Примітка. Складено автором на основі [21]

ТОВ «Гервікнопласт» демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про зростання обсягів виробництва та продажів. Зокрема, дохід підприємства за період 2020–2024 років зріс майже вдвічі, що свідчить про ефективне освоєння ринку та розширення виробничих можливостей.

Чистий прибуток також показує стабільне зростання, що вказує на покращення рентабельності діяльності та ефективність управління витратами. За результатами трьох кварталів 2025 року спостерігається подальше збільшення прибутковості, що свідчить про збереження позитивних тенденцій.

Активи підприємства зростають, що підтверджує інвестиції у розвиток виробничої бази і модернізацію обладнання. Водночас збільшення зобов'язань свідчить про активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що є характерною рисою розширення бізнесу. Показник середньої заробітної плати демонструє значне підвищення, що може позитивно впливати на мотивацію працівників і загальний рівень продуктивності. Зміни в чисельності працівників корелюють із розширенням виробничих потужностей, зокрема, суттєве зростання персоналу у 2025 році пов'язане із масштабуванням діяльності підприємства.

Оцінка ринкових позицій підприємства є важливою складовою аналізу його конкурентоспроможності, оскільки дозволяє визначити частку підприємства на ринку, ефективність збуту продукції та стабільність клієнтської бази. Для ТОВ «Тервікнопласт» дослідження ринкових позицій базується на аналізі динаміки доходу, зміни чисельності працівників, а також розгляді потенціалу клієнтської бази у період 2020–2025 років (рис. 2.1.).

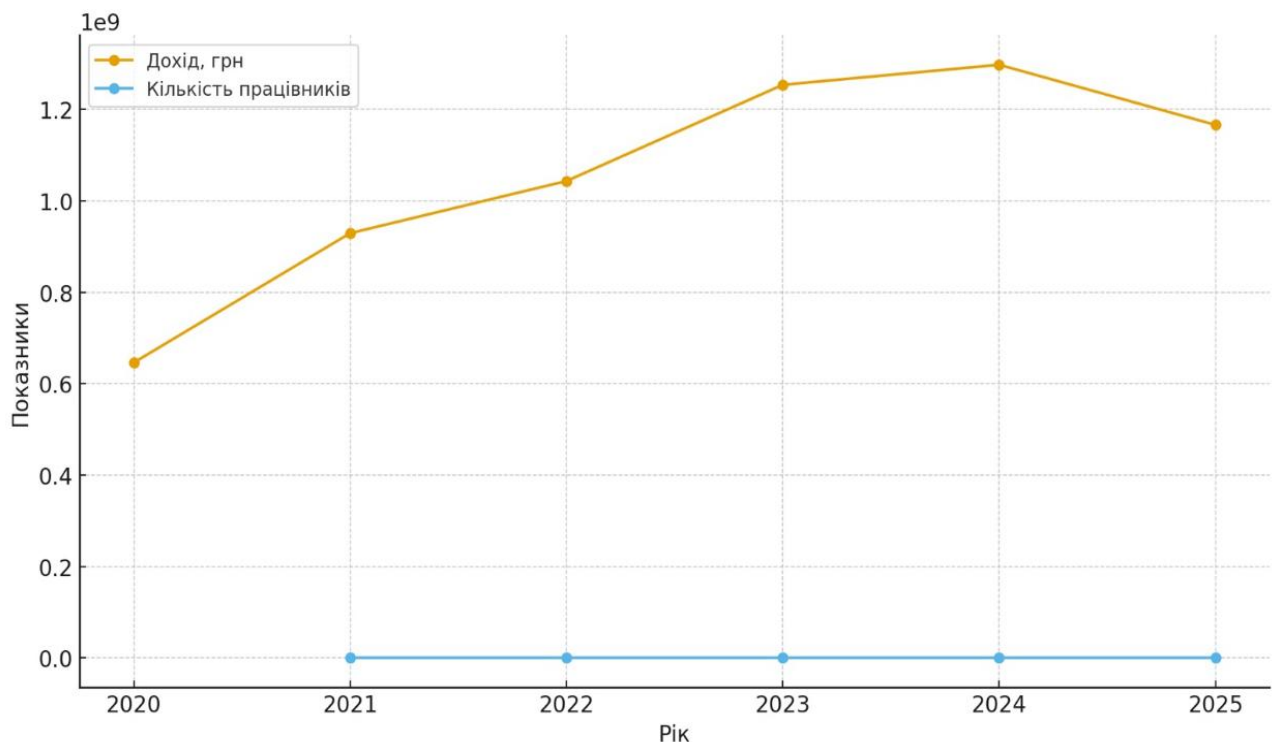


Рис. 2.1. Динаміка показників ринкових позицій ТОВ «Тервікнопласт», 2020-2025рр.

Примітка. Складено автором на основі [21]

Зростання доходу підприємства свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та позитивний розвиток виробничої діяльності. У той же час, зміни у чисельності персоналу відображають адаптацію підприємства до потреб ринку, що є важливим для підтримки високої якості продукції та оперативності в задоволенні замовлень. Важливим чинником стабільності ринкових позицій є формування та розширення клієнтської бази, що забезпечує стійкий попит і мінімізує ризики втрати ринку. Постійне збільшення кількості працівників у 2024–2025 роках свідчить про нарощування виробничих потужностей і потенціал для збільшення частки ринку.

Динаміка доходу ТОВ «Тервікнопласт» свідчить про стале зростання обсягів реалізації продукції, що позитивно впливає на частку підприємства на ринку та зміцнює його конкурентні позиції. Незважаючи на незначне зниження доходу у 2025 році за три квартали, загальна тенденція залишається позитивною. Коливання чисельності працівників пов'язані з процесами оптимізації і масштабування виробництва. Збільшення кількості персоналу у 2024–2025 роках відображає розширення виробничих потужностей, що є передумовою для збільшення ринкової частки і зміцнення клієнтської бази. Розширення клієнтської бази є важливим фактором підтримки стабільного збуту та зменшення залежності від окремих замовників, що підвищує стійкість підприємства на ринку. З огляду на позитивну динаміку доходу та розширення персоналу, ТОВ «Тервікнопласт» має значний потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку.

Одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт» є бенчмаркінг — порівняння основних фінансових, виробничих та ринкових показників підприємства з еталонними значеннями, характерними для галузі та провідних конкурентів. Це дозволяє виявити сильні сторони діяльності підприємства, а також визначити напрямки, які потребують удосконалення. У процесі аналізу для ТОВ «Тервікнопласт» було проведено порівняння таких показників, як рентабельність продукції, коефіцієнт поточної ліквідності, частка основних засобів у загальних активах, обсяги доходу, а

також чисельність персоналу. Дані показники характеризують фінансову стійкість, ефективність використання активів, масштаби виробничої діяльності та кадровий потенціал підприємства (рис. 2.2.).

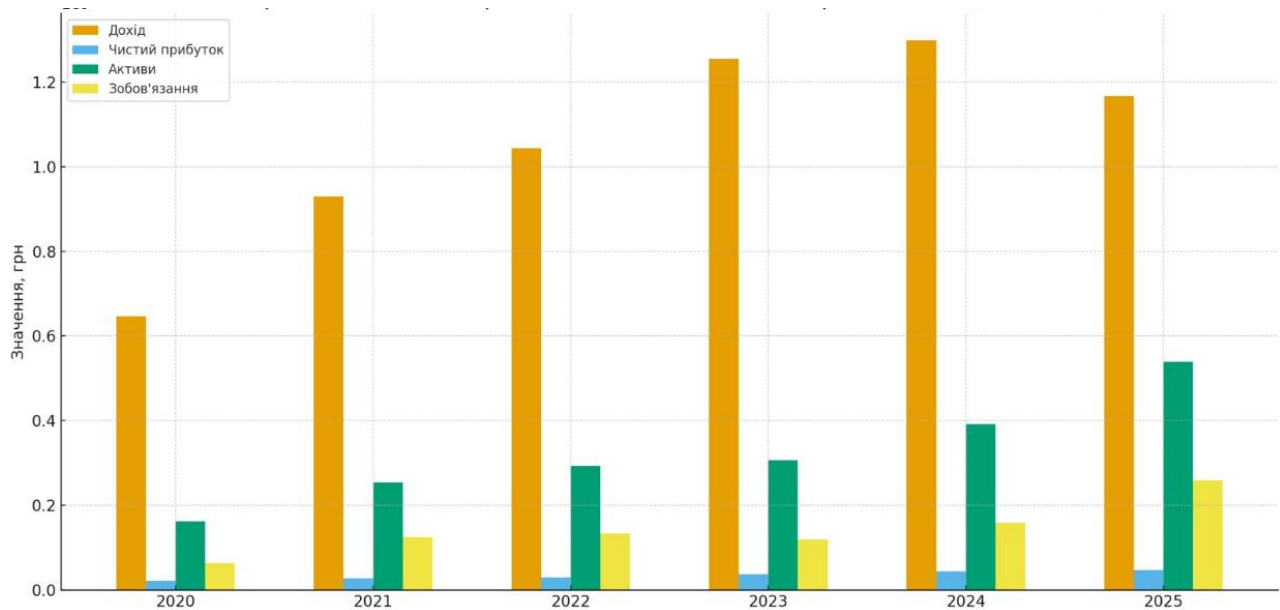


Рис. 2.2. Порівняння ключових фінансових показників ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [21]

Відносне співвідношення фактичних значень цих показників до відповідних галузевих стандартів дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт». Застосування інтегрального підходу на основі зважування значимості кожного показника дає змогу отримати комплексну оцінку діяльності підприємства, що враховує різноманітні аспекти його роботи. Підприємство має міцні позиції у використанні основних засобів, забезпечує стабільну ліквідність і демонструє зростання виробничих показників, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність. Водночас, аналіз виявляє певні резерви для покращення, особливо у напрямку підвищення рентабельності та оптимізації чисельності персоналу.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку виробництва віконних конструкцій важливо всебічно оцінювати внутрішні ресурси підприємства та

зовнішні чинники, що впливають на його діяльність. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для систематизації інформації про сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє виявити ключові напрями розвитку та розробити стратегії, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ «Тервікнопласт»

Внутрішні чинники	Позитивні (Сильні сторони)	Негативні (Слабкі сторони)
Ресурси та виробництво	Стабільне зростання доходу та прибутку	Потреба в підвищенні рентабельності виробництва
	Високий рівень ліквідності та фінансова стійкість	Відносно висока частка постійних витрат
	Значна частка основних засобів у структурі активів	Обмежена інноваційна активність у порівнянні з лідерами галузі
Кадровий потенціал	Зростання чисельності кваліфікованого персоналу	Необхідність оптимізації структури персоналу
	Позитивна динаміка середньої заробітної плати	
Маркетинг та клієнтська база	Розширення клієнтської бази	Недостатня диверсифікація каналів збуту
Зовнішні чинники	Позитивні (Можливості)	Негативні (Загрози)
Ринкові умови	Розширення ринку віконних конструкцій у регіоні	Зростання конкуренції з боку нових та існуючих підприємств
	Підвищення попиту на енергоефективні технології	Нестабільність ринкового попиту через економічні коливання
Технологічний розвиток	Можливість впровадження інноваційних технологій виробництва	Швидкий темп технологічних змін, які потребують значних інвестицій
Регуляторне середовище	Підтримка державних програм розвитку малого та середнього бізнесу	Загрози у вигляді посилення нормативних вимог і стандартів

Примітка. Складено автором на основі [21]

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Тервікнопласт» показав, що підприємство має значні внутрішні переваги, зокрема фінансову стійкість, розвиток кадрового потенціалу та стабільне розширення клієнтської бази.

Водночас існують внутрішні слабкі сторони, такі як недостатній рівень інновацій та потреба в оптимізації кадрової структури, які можуть стримувати подальше зростання. Зовнішнє середовище відкриває для підприємства широкі можливості, зокрема розвиток ринку віконних конструкцій і державна підтримка, але разом із тим існують і суттєві загрози, пов'язані з посиленням конкуренції, технологічними викликами та нормативними змінами. Результати аналізу дають підстави рекомендувати ТОВ «Тервікнопласт» зосередити зусилля на посиленні інноваційної діяльності, оптимізації кадрової політики та активному моніторингу зовнішніх ризиків для забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт» на засадах бенчмаркінгу показує, що підприємство має міцні фінансові та виробничі позиції, що забезпечують стабільне зростання на ринку. Водночас аналіз виявляє наявність резервів для підвищення рентабельності та впровадження інноваційних рішень. Використання методів бенчмаркінгу дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» ефективно порівнювати свої показники з кращими практиками галузі, що сприяє своєчасній адаптації до ринкових викликів та формуванню стратегій для зміцнення конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства.

2.2. Дослідження використання бенчмаркінгу для визначення конкурентних позицій підприємства

Одним із важливих аспектів забезпечення міцних позицій ТОВ «Тервікнопласт» на ринку є системне використання бенчмаркінгу як інструменту оцінки та порівняння конкурентних позицій. Завдяки порівнянню ключових показників і практик з провідними гравцями галузі, підприємство отримує можливість визначити свої сильні та слабкі сторони, а також виявити напрями для вдосконалення. Дослідження застосування бенчмаркінгу у діяльності ТОВ «Тервікнопласт» спрямоване на формування об'єктивної картини конкурентних переваг підприємства та розробку рекомендацій щодо

підвищення його ефективності. Такий підхід забезпечує адаптацію підприємства до ринкових викликів і сприяє збереженню та зміцненню його позицій серед конкурентів.

Для успішного застосування бенчмаркінгу у визначенні конкурентних позицій ТОВ «Тервікнопласт» ключовим є обґрунтований вибір об'єктів порівняння. Це дає змогу отримати достовірну інформацію про рівень розвитку та конкурентоспроможності підприємства в контексті ринкових вимог. Об'єктами порівняння виступають безпосередні конкуренти, галузеві лідери, а також підприємства, які демонструють найкращі практики в організації виробництва, управлінні, маркетингу та інших ключових сферах. Вибір цих підприємств здійснюється на основі таких критеріїв, як відповідність масштабу і профілю діяльності, ступінь відкритості інформації, а також можливість перенесення позитивного досвіду у діяльність ТОВ «Тервікнопласт». Врахування галузевих особливостей і конкурентного середовища дозволяє сформулювати релевантну базу для аналізу, яка підвищує точність оцінювання конкурентних позицій та визначення напрямів удосконалення. Раціональний підбір об'єктів бенчмаркінгу є основою для ефективного виявлення резервів росту і забезпечення стійкості позицій ТОВ «Тервікнопласт» на ринку віконних конструкцій.

Впровадження кейс-досліджень на основі методів бенчмаркінгу дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» глибоко оцінити ефективність власних бізнес-процесів у порівнянні з кращими практиками галузі. Такий підхід забезпечує систематичне виявлення прогалин та можливостей для покращення, що є необхідним для підвищення конкурентоспроможності на ринку віконних конструкцій. Кейс-дослідження передбачає детальний аналіз ключових процесів підприємства — від виробництва та логістики до маркетингу і управління якістю. Порівняння з провідними галузевими практиками допомагає виявити як сильні сторони, які слід зберігати та розвивати, так і слабкі, що потребують удосконалення. Для структурованого аналізу ключових процесів ТОВ «Тервікнопласт» запропоновано наступну таблицю, у якій відображено основні процеси, їх

оцінка на підприємстві, порівняння з найкращими практиками та рекомендації щодо вдосконалення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз ключових процесів ТОВ «Тервікнопласт» у порівнянні з найкращими практиками

Ключовий процес	Оцінка ефективності на ТОВ «Тервікнопласт»	Характеристика найкращих практик	Рекомендації щодо вдосконалення
Виробництво	Висока якість продукції, але тривалі цикли	Оптимізація виробничих ліній, автоматизація	Впровадження сучасних автоматизованих систем для скорочення часу виробництва та підвищення продуктивності
Логістика	Стабільна доставка, проте витрати високі	Ефективне планування маршрутів, зниження витрат	Використання цифрових систем управління логістикою для оптимізації маршрутів і зменшення транспортних витрат
Управління якістю	Система контролю відповідає стандартам	Постійне вдосконалення, впровадження систем TQM	Розвиток культури безперервного вдосконалення якості, інтеграція TQM-підходів
Маркетинг	Обмежена присутність у цифрових каналах	Активне використання цифрового маркетингу, аналіз поведінки клієнтів	Розширення цифрових каналів просування, впровадження CRM-систем для підвищення лояльності клієнтів
Управління персоналом	Стабільний кадровий склад, але відсутність систем мотивації	Системи мотивації та розвитку персоналу, навчання	Впровадження систем стимулювання, розвиток навчальних програм та кар'єрних планів

Примітка. Складено автором на основі [21]

Проведений кейс-дослідження методами бенчмаркінгу дозволило комплексно оцінити стан ключових бізнес-процесів ТОВ «Тервікнопласт» та порівняти їх із провідними галузевими практиками. Визначено, що

підприємство демонструє високий рівень якості продукції та стабільність логістичних операцій, однак має потенціал для удосконалення у сферах автоматизації виробництва, оптимізації логістики, розвитку систем управління якістю, активізації маркетингових заходів та мотивації персоналу. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зміцненню його позицій на ринку та формуванню сталих конкурентних переваг.

Одним із найважливіших етапів у процесі бенчмаркінгу є детальний аналіз розбіжностей між фактичними показниками підприємства і еталонними значеннями, що визначають найкращі практики в галузі. Виявлення таких відхилень дає змогу не лише встановити, в яких саме сферах діяльності ТОВ «Тервікнопласт» відстає від конкурентів або лідерів ринку, а й обґрунтовано визначити пріоритети для подальшого розвитку та удосконалення. Порівняння здійснюється за кількісними та якісними показниками, які охоплюють фінансові результати, операційну ефективність, рівень якості продукції, інноваційний потенціал, а також організаційні та управлінські процеси. Для підприємства, що працює у сфері виробництва віконних конструкцій, це особливо важливо, адже ринок характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та підвищеними вимогами споживачів.

Визначення розривів передбачає системний аналіз, у ході якого співставляються такі аспекти, як:

- рівень продуктивності праці та використання ресурсів;
- фінансові показники, зокрема рентабельність, ліквідність і стабільність;
- ефективність виробничих процесів і логістики;
- якість продукції та рівень задоволеності клієнтів;
- використання інноваційних технологій і методів управління.

Інтерпретація отриманих результатів полягає у розумінні не тільки наявності відхилень, а й виявленні їх причин. Для ТОВ «Тервікнопласт» це означає глибокий аналіз внутрішніх факторів, що впливають на поточний стан,

таких як рівень організації виробництва, кваліфікація персоналу, технологічне оснащення, а також зовнішніх — стан ринку, динаміка попиту, регуляторні обмеження. Завдяки такому комплексному підходу підприємство отримує чітке бачення своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що виникають у конкурентному середовищі. Це, у свою чергу, дозволяє формувати цілісні стратегії покращення, спрямовані на закриття виявлених розривів і досягнення рівня кращих практик. Окрім діагностичної функції, результати бенчмаркінгу виступають інструментом підтримки прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують основу для розробки заходів із підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тервікнопласт», оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності. Системне виявлення відхилень і їх ґрунтовна інтерпретація дають змогу підприємству не тільки реагувати на виклики ринку, а й проактивно формувати свою стратегію розвитку, використовуючи досвід лідерів галузі і адаптуючи їх найкращі практики до власних умов діяльності.

Побудова карти конкурентних позицій є важливим інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє візуалізувати місце підприємства на ринку відносно основних конкурентів за ключовими параметрами. Для ТОВ «Тервікнопласт», яке працює у висококонкурентному сегменті виробництва віконних конструкцій, створення такої карти дає можливість комплексно оцінити свої конкурентні переваги та недоліки, а також ідентифікувати напрямки для подальшого розвитку. Карта конкурентних позицій формує просторове відображення конкурентного середовища, де кожна точка — це окреме підприємство, розташоване за двома або більше вимірами, що відображають ключові фактори успіху на ринку. Найчастіше такими факторами є рівень якості продукції, ціна, інноваційність, обсяг продажів, частка ринку, рівень сервісу або інші показники, релевантні для конкретної галузі.

У ТОВ «Тервікнопласт» до основних вимірів можуть бути віднесені, наприклад, якість продукції та ціна, інноваційна активність і рівень обслуговування клієнтів, фінансова стабільність та оперативна ефективність.

Комбінуючи ці параметри, карта дає можливість чітко візуалізувати, де знаходиться підприємство відносно своїх конкурентів, які позиції є сильними, а де необхідно працювати над вдосконаленням. Етапи побудови карти конкурентних позицій:

1. Визначення ключових критеріїв оцінки, які найбільше впливають на конкурентоспроможність у сегменті віконних конструкцій.
2. Збір і аналіз даних про ТОВ «Тервікнопласт» та основних конкурентів за обраними критеріями.
3. Побудова графічного представлення, де кожне підприємство розміщується на осі за відповідними параметрами.
4. Інтерпретація розміщення підприємств на карті з метою виявлення сильних та слабких сторін.
5. Визначення можливих стратегічних напрямків розвитку для зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз карти конкурентних позицій ТОВ «Тервікнопласт» свідчить про наявність як стійких конкурентних переваг, так і сфер, де існує потенціал для покращення. Визначені сильні сторони включають високий рівень якості продукції, стабільну клієнтську базу та відносно вигідне співвідношення ціни і якості. Водночас, розміщення на карті свідчить про необхідність підвищення інноваційної активності та вдосконалення сервісного обслуговування.

Підвищення конкурентоспроможності може бути досягнуто через:

- інвестиції в інновації та модернізацію виробництва, що дозволить знизити собівартість і підвищити якість продукції;
- розширення спектру послуг та підвищення рівня клієнтського сервісу, зокрема, впровадження сучасних CRM-систем;
- оптимізацію цінової політики, яка враховує сегментацію ринку та платоспроможність споживачів;
- активізацію маркетингових комунікацій з метою збільшення впізнаваності бренду і розширення ринкової частки;

— розвиток кадрового потенціалу, що забезпечить високу якість управління та оперативне реагування на ринкові виклики.

Комплексне застосування цих заходів на основі детального аналізу конкурентного середовища сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Гервікнопласт» на ринку, забезпечить зростання його ринкової частки та формування стійких конкурентних переваг. Дослідження використання бенчмаркінгу для визначення конкурентних позицій ТОВ «Гервікнопласт» підтвердило ефективність цього інструменту для об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з кращими гравцями ринку. Застосування бенчмаркінгу дозволяє виявити ключові розриви, які потребують удосконалення, та сформулювати стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід сприяє зміцненню позицій ТОВ «Гервікнопласт» на ринку віконних конструкцій та забезпечує основу для сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Розроблення стратегії вдосконалення конкурентних переваг підприємства з урахуванням результатів бенчмаркінгу

В умовах постійних змін на ринку виробництва віконних конструкцій, що супроводжуються загостренням конкуренції та зростаючими вимогами споживачів, ТОВ «Тервікнопласт» потребує ефективної стратегії, спрямованої на зміцнення своїх конкурентних позицій та створення стійких конкурентних переваг. Розроблення такої стратегії має базуватися на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, а також зовнішнього конкурентного середовища, що було здійснено у попередніх розділах дослідження. Основною метою розробки стратегії є не лише підтримка поточних конкурентних переваг, а й виявлення нових можливостей для їх вдосконалення, що забезпечить стійке зростання ринкової частки та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом стратегії є впровадження інноваційних підходів у виробничі процеси та управління якістю, що дозволить підвищити ефективність операцій та відповідати сучасним стандартам ринку. Крім того, стратегія передбачає розвиток маркетингових інструментів та покращення клієнтського сервісу з метою підвищення лояльності споживачів і розширення цільової аудиторії.

Стратегія також включає вдосконалення системи управління персоналом, що полягає у створенні мотивуючого середовища, розвитку компетенцій працівників та впровадженні системи безперервного навчання. Зростання кваліфікації кадрів безпосередньо впливає на якість продукції та послуг, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства. Не менш важливим є оптимізація логістичних процесів та забезпечення стабільності постачання сировини, що дозволяє знизити собівартість продукції та покращити терміни виконання

замовлень. Розроблена стратегія вдосконалення конкурентних переваг ТОВ «Тервікнопласт» спрямована на комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптацію до викликів ринку та формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечить стійке лідерство на ринку віконних конструкцій.

Результати проведеного бенчмаркінгу дозволили ідентифікувати ключові зони, які потребують удосконалення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт». Ці виявлені напрямки стали основою для формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, які забезпечать створення стійких конкурентних переваг та посилять його позиції на ринку віконних конструкцій. Однією з ключових зон для вдосконалення є інноваційна активність підприємства. Впровадження нових технологій у виробництво, модернізація обладнання та автоматизація процесів сприятимуть підвищенню якості продукції, зниженню собівартості та скороченню часу виготовлення замовлень. Стратегія передбачає систематичний розвиток інноваційного потенціалу як фундаменту для стійкого зростання.

Другий пріоритет – покращення системи управління якістю та клієнтського сервісу. Результати бенчмаркінгу вказали на необхідність підвищення рівня задоволеності споживачів через впровадження більш ефективних процедур контролю якості та організації роботи з клієнтами. Це включає розвиток післяпродажного обслуговування, швидкість реакції на запити та побажання клієнтів, а також персоналізацію сервісу.

Третій напрямок пов'язаний із підвищенням ефективності управління персоналом. Відповідно до виявлених розривів, важливо впроваджувати системи мотивації, професійного розвитку та навчання працівників, що забезпечить формування кваліфікованого і зацікавленого колективу, здатного відповідати викликам ринку. Також стратегія включає оптимізацію логістичних і постачальницьких процесів. Зниження витрат на транспортування, вдосконалення складського господарства та налагодження стабільних відносин

з постачальниками дозволять підвищити загальну операційну ефективність підприємства.

Визначені стратегічні пріоритети формують цілісну систему заходів, спрямованих на закриття виявлених за допомогою бенчмаркінгу розривів між фактичними показниками ТОВ «Тервікнопласт» та найкращими практиками галузі. Реалізація цієї стратегії забезпечить підприємству можливість не лише зберегти існуючі конкурентні переваги, а й створити нові, що гарантуватиме довгострокову стійкість та зростання на ринку. Розроблена стратегія вдосконалення конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу є інтегрованим інструментом управління, який дозволяє системно підвищувати конкурентоспроможність ТОВ «Тервікнопласт» з урахуванням реальних потреб та можливостей підприємства.

Для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Тервікнопласт» розробка конкретних заходів є невід'ємною частиною стратегії вдосконалення конкурентних переваг. З урахуванням результатів бенчмаркінгу та аналізу ринку, основними напрямками для посилення конкурентоспроможності підприємства виступають інновації, цифровізація та підвищення якості сервісу.

1. Впровадження інновацій. Інноваційний розвиток ТОВ «Тервікнопласт» включає модернізацію виробничих технологій, впровадження нових матеріалів та методів виготовлення віконних конструкцій, що дозволяє підвищити якість продукції, знизити витрати та скоротити терміни виробництва. Особлива увага приділяється розробці екологічно безпечних і енергоефективних рішень, що відповідають сучасним світовим тенденціям і вимогам споживачів.

2. Цифровізація бізнес-процесів. Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації діяльності підприємства. На ТОВ «Тервікнопласт» планується впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, ERP-рішень для інтеграції процесів планування, закупівель і контролю якості, а також CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами. Це забезпечить

підвищення прозорості процесів, швидкість прийняття управлінських рішень та гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

3. Підвищення якості сервісу. Сервіс є важливим фактором конкурентоспроможності у сфері віконних конструкцій. Для ТОВ «Тервікнопласт» розробляються заходи з покращення клієнтського обслуговування, що включають розширення післяпродажного супроводу, оперативну технічну підтримку, консультації та індивідуальний підхід до замовників. Це сприятиме зміцненню довіри та лояльності клієнтів, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на репутацію та фінансові показники підприємства.

4. Оптимізація бізнес-процесів за еталонними стандартами. З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тервікнопласт» здійснюється системний перегляд і вдосконалення ключових бізнес-процесів, включно з виробництвом, постачанням, логістикою, управлінням якістю та маркетингом. На основі еталонних стандартів та найкращих практик галузі, виявлених під час бенчмаркінгу, впроваджуються методи оптимізації, що дозволяють зменшити витрати, скоротити час циклу виробництва, підвищити продуктивність та знизити рівень браку. Впровадження таких заходів передбачає адаптацію процесів до сучасних вимог, впровадження систем моніторингу та контролю, а також розвиток кадрового потенціалу через навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки цим крокам підприємство зможе ефективніше використовувати ресурси, забезпечити стабільність і якість продукції, а також своєчасне виконання замовлень.

Розроблені заходи інтегруються у загальну стратегію розвитку ТОВ «Тервікнопласт», спрямовану на підвищення конкурентоспроможності через інновації, цифровізацію та якісний сервіс. Комплексний підхід дозволяє не лише зміцнити поточні конкурентні переваги, але й закласти основу для сталого розвитку підприємства, адаптуючись до швидкоплинних змін ринкового середовища та підтримуючи лідерські позиції на ринку віконних конструкцій.

Ефективна реалізація стратегії розвитку ТОВ «Тервікнопласт» неможлива без системного контролю та оцінки її результатів. Саме тому критично важливим є формування комплексної системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI), яка слугуватиме інструментом моніторингу, управління і коригування стратегічних заходів. Разом із цим, важливою складовою процесу є оцінка очікуваних ефектів від реалізації стратегії, а також розробка детальної дорожньої карти, яка забезпечить послідовність і чіткість дій на шляху досягнення стратегічних цілей.

Система KPI має відображати ключові напрями діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на досягнення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт». Визначення показників починається з аналізу стратегічних цілей, викладених у попередніх розділах, що дозволяє ідентифікувати критично важливі сфери, які потребують постійного контролю. Для підприємства сфери KPI можуть включати:

— фінансові показники — рівень рентабельності, оборотність активів, прибуток від основної діяльності, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості. Ці показники демонструють економічну ефективність реалізованих стратегічних кроків.

— операційні показники — продуктивність виробництва, рівень браку, середній час виробничого циклу, виконання плану замовлень. Моніторинг цих показників допомагає оптимізувати процеси і своєчасно виявляти вузькі місця.

— показники інноваційної діяльності — кількість впроваджених нововведень, частка інноваційної продукції у загальному асортименті, інвестиції у модернізацію виробництва.

— показники задоволеності клієнтів і якості сервісу — індекс задоволеності клієнтів, час реагування на запити, рівень повернень і реєстрацій.

— показники розвитку персоналу — рівень професійної підготовки працівників, плинність кадрів, індекс мотивації.

Важливо, щоб система КРІ була не надто розгалуженою, але водночас достатньо комплексною, щоб відображати всю широту діяльності підприємства. Крім того, всі показники повинні мати чіткі методики вимірювання, встановлені цільові значення та визначені інтервали звітності. Впровадження розробленої стратегії має привести до комплексного поліпшення конкурентних позицій ТОВ «Тервікнопласт»

Очікувані ефекти можуть бути розділені на кілька основних напрямів:

— фінансові ефекти — збільшення доходів та прибутковості за рахунок розширення ринкової частки, оптимізації витрат і підвищення продуктивності; покращення ліквідності та фінансової стійкості.

— операційні ефекти — підвищення якості продукції, скорочення часу виробництва та зменшення браку, що позитивно вплине на задоволеність клієнтів і репутацію підприємства.

— інноваційні ефекти — формування іміджу інноваційного підприємства, що активно впроваджує сучасні технології, що в довгостроковій перспективі забезпечить додаткові конкурентні переваги.

— персональні ефекти — підвищення мотивації і кваліфікації персоналу, що знизить плинність кадрів і сприятиме створенню сприятливого корпоративного клімату.

— ринкові ефекти — посилення позицій на внутрішньому ринку, а також розширення можливостей виходу на нові сегменти та географічні ринки.

Для об'єктивної оцінки результатів застосовуватимуться кількісні методи аналізу (порівняння фактичних і планових значень КРІ), а також якісні показники, що дозволяють врахувати вплив не фінансових факторів. Для забезпечення поетапного впровадження стратегії розвитку ТОВ «Тервікнопласт» розробляється детальна дорожня карта, яка містить послідовність дій, строки, відповідальних осіб і необхідні ресурси. Така карта є інструментом стратегічного управління, що дозволяє координувати зусилля різних підрозділів і контролювати виконання поставлених завдань. Ключові елементи дорожньої карти:

- формування пріоритетних напрямів діяльності — розподіл стратегії на конкретні проєкти та ініціативи.
- визначення термінів реалізації — короткострокові (1 рік), середньострокові (2–3 роки) та довгострокові (понад 3 роки) етапи.
- розподіл ресурсів — фінансових, кадрових, технічних та інформаційних ресурсів, необхідних для виконання кожного етапу.
- визначення відповідальних — призначення керівників проєктів та команд, які відповідатимуть за виконання завдань.
- механізми контролю та коригування — встановлення системи регулярного звітування та перегляду результатів, що дозволить своєчасно виявляти відхилення і вносити необхідні зміни.

Побудова такої дорожньої карти сприяє підвищенню прозорості реалізації стратегії, мотивації персоналу та узгодженості дій усіх рівнів управління. Система КРІ, оцінка ефектів та дорожня карта розвитку є ключовими інструментами для успішної реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт». Вони забезпечують цілісне управління процесом, дозволяють оперативно реагувати на зміни, підвищують відповідальність виконавців і сприяють досягненню поставлених цілей.

3.2. Запровадження системи безперервного бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентних переваг

Ефективне управління підприємством у конкурентному середовищі вимагає не лише аналізу власної діяльності, а й постійного порівняння з найкращими практиками інших компаній, що дозволяє виявляти можливості для вдосконалення. Бенчмаркінг, як систематичний процес збору, аналізу та використання інформації про продукти, послуги, процеси та стратегії конкурентів або лідерів ринку, здобуває все більшої значущості у менеджменті сучасних підприємств. Саме завдяки бенчмаркінгу підприємство отримує можливість не лише оцінити власний рівень ефективності, а й адаптувати та

впроваджувати передові рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Впровадження безперервного бенчмаркінгу є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства, оскільки він передбачає не одноразове дослідження, а систематичний моніторинг та аналіз динаміки змін на ринку, технологічних новацій, змін у поведінці споживачів і конкурентних стратегій. Для ТОВ «Тервікнопласт», що працює у сфері виробництва пластикових конструкцій, де інновації, якість продукції та оперативність реагування на ринкові виклики визначають конкурентні позиції, впровадження системи безперервного бенчмаркінгу є стратегічною необхідністю.

Безперервний бенчмаркінг стає не лише інструментом оперативного управління, а й фундаментом формування довгострокових конкурентних переваг. Обґрунтування потреби у впровадженні такої системи для ТОВ «Тервікнопласт» полягає у необхідності підтримувати та розвивати потенціал підприємства, забезпечувати гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є запорукою успішної діяльності і сталого зростання на ринку (рис. 3.1.).

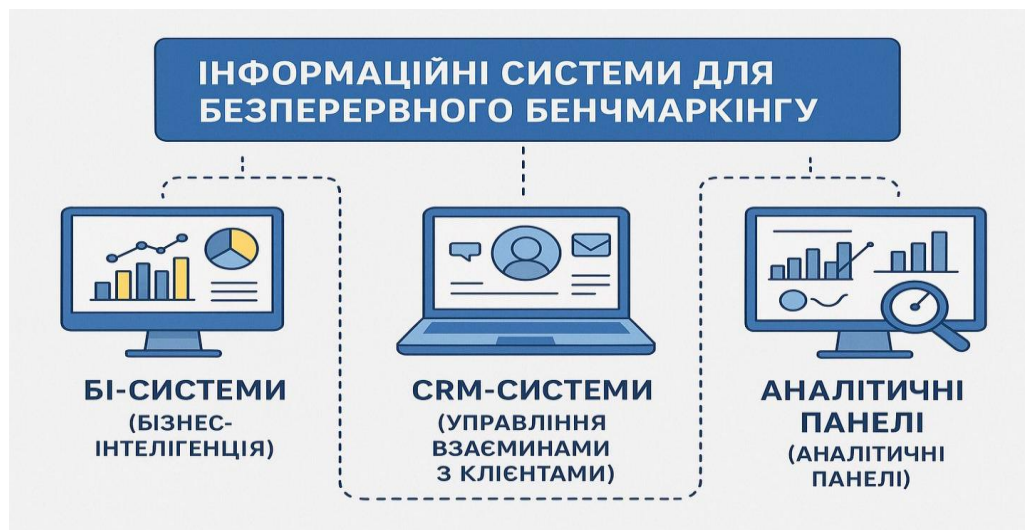


Рис. 3.1. Автоматизація збору та аналізу даних у бенчмаркінгу для ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [21]

На даний час у ТОВ «Тервікнопласт» автоматизація збору і аналізу даних знаходиться на початковому етапі впровадження. Підприємство використовує окремі програмні продукти для ведення обліку та контролю якості, однак комплексна система ВІ чи інтегрована CRM-система поки що не застосовується в повному обсязі. Відсутність автоматизованих аналітичних панелей ускладнює оперативне відстеження конкурентних показників і реагування на ринкові зміни. Враховуючи це, рекомендується впровадити сучасні інформаційні технології для автоматизації безперервного бенчмаркінгу, що дозволить підвищити точність збору даних, скоротити час на їх обробку і аналіз, а також сформувати єдину інформаційну платформу для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Такий крок сприятиме покращенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок швидшого реагування на зміни у середовищі, підвищення якості продукції і оптимізації бізнес-процесів.

Для успішної організації системи безперервного бенчмаркінгу на підприємстві необхідно чітко визначити відповідальних виконавців та встановити прозорий алгоритм їх взаємодії. У структурі ТОВ «Тервікнопласт» ключовими підрозділами, які безпосередньо залучені до процесу бенчмаркінгу, є:

— відділ стратегічного розвитку: координує загальну стратегію впровадження бенчмаркінгу, визначає ключові напрямки для аналізу, відповідає за вибір партнерів для порівняння та формування стратегічних висновків.

— відділ маркетингу та аналітики: займається збором і аналізом зовнішніх даних, здійснює моніторинг ринку, конкурентів, а також аналізує інформацію про клієнтів.

— виробничий відділ: відповідає за надання внутрішніх показників ефективності виробничих процесів, контролює якість продукції, впроваджує рекомендовані зміни.

— ІТ-відділ: забезпечує технічну підтримку, впровадження та обслуговування автоматизованих систем збору і обробки даних (BI, CRM, аналітичні панелі).

— відділ управління персоналом: координує навчання та підвищення кваліфікації співробітників, залучених у процес бенчмаркінгу, забезпечує комунікацію між підрозділами.

Алгоритм взаємодії між підрозділами полягає у послідовному та циклічному виконанні таких кроків:

1. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів бенчмаркінгу (відділ стратегічного розвитку).
2. Формування переліку ключових показників для моніторингу (відділ стратегічного розвитку разом з відділом маркетингу та виробництвом).
3. Збір даних — внутрішніх і зовнішніх (відділ маркетингу, виробничий відділ, ІТ-відділ).
4. Обробка та аналіз даних з використанням автоматизованих інструментів (маркетинг, ІТ).
5. Формування аналітичних звітів та рекомендацій (відділ стратегічного розвитку).
6. Прийняття управлінських рішень та їх впровадження у виробничі і бізнес-процеси (керівництво, виробничий відділ).
7. Моніторинг результатів та коригування діяльності (усі залучені підрозділи).

Регулярне проведення нарад і звітів забезпечує ефективний обмін інформацією та координацію дій між усіма учасниками процесу. Інтеграція системи безперервного бенчмаркінгу у загальну систему управління підприємством ТОВ «Тервікнопласт» є необхідною для забезпечення злагодженої роботи і максимальної користі від отриманих даних. Для цього бенчмаркінгові результати повинні стати частиною процесу прийняття як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень. Основні напрями інтеграції включають:

— впровадження бенчмаркінгових показників у систему КРІ підприємства. Це дає змогу регулярно відстежувати прогрес і порівнювати його з лідерами ринку.

— включення звітів і рекомендацій бенчмаркінгу до регламентованих процедур прийняття рішень на всіх рівнях управління. Завдяки цьому рішення базуються на об'єктивних даних та аналізі найкращих практик.

— забезпечення доступу ключових управлінців до аналітичних панелей і дашбордів у режимі реального часу. Це сприяє швидкому реагуванню на зміни та ухваленню виважених управлінських кроків.

— планування та коригування стратегії розвитку підприємства на основі даних бенчмаркінгу. Це допомагає сформувати довгострокові конкурентні переваги, визначити інвестиційні пріоритети та оптимізувати використання ресурсів.

— організація регулярних тренінгів і навчань для менеджерів із використання результатів бенчмаркінгу в управлінській практиці. Підвищення компетентності персоналу сприяє ефективнішому впровадженню інновацій і змін.

Інтеграція системи безперервного бенчмаркінгу у систему управління ТОВ «Тервікнопласт» підвищує якість прийняття рішень, робить управління більш адаптивним до зовнішніх викликів і сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства. Впровадження системи безперервного бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «Тервікнопласт» є стратегічно важливим кроком, який матиме комплексний і багатовимірний вплив на всі аспекти діяльності компанії. Очікувані результати такого впровадження можна розглядати як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що разом формує стійку базу для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Безперервний бенчмаркінг дозволить системно виявляти слабкі місця в операційних процесах, виробництві, логістиці, управлінні якістю та обслуговуванні клієнтів. Завдяки регулярному порівнянню з кращими

практиками конкурентів підприємство отримає конкретні рекомендації щодо оптимізації ресурсів, скорочення витрат та підвищення продуктивності. Це сприятиме зменшенню часу виробничих циклів, зниженню рівня браку та збільшенню пропускнуєї спроможності виробництва.

2. Поліпшення якості продукції та сервісу. Систематичний аналіз ринкових стандартів і вимог замовників через бенчмаркінг дозволить ТОВ «Тервікнопласт» оперативно адаптувати продукцію та сервіс до сучасних вимог. Підвищення рівня якості безпосередньо впливає на репутацію підприємства, зміцнює довіру клієнтів і підвищує лояльність, що є вагомими чинниками для розширення ринкової частки.

3. Розвиток інноваційного потенціалу. Бенчмаркінг стимулює пошук і впровадження нових технологій, матеріалів і методів управління, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства. Аналізуючи успішні кейси лідерів галузі, ТОВ «Тервікнопласт» отримує цінну інформацію для модернізації виробництва, впровадження автоматизації та цифровізації, що у свою чергу покращує конкурентні позиції на ринку.

4. Підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Умови ринку, технології і споживчі вподобання постійно змінюються. Завдяки безперервному моніторингу діяльності конкурентів і ринкових трендів підприємство зможе своєчасно реагувати на виклики і можливості, коригуючи стратегію і оперативні рішення. Це підвищує здатність ТОВ «Тервікнопласт» швидко адаптуватися до змін, зменшуючи ризики втрати позицій.

5. Зміцнення позицій на ринку та розширення частки. Системний підхід до порівняння і вдосконалення діяльності дозволить підприємству зайняти більш вигідні конкурентні ніші, виходити на нові сегменти ринку та розширювати клієнтську базу. Краща продуктивність, якість і сервіс сприяють формуванню позитивного іміджу та підвищенню привабливості продукції ТОВ «Тервікнопласт».

6. Підвищення фінансових показників. Оптимізація процесів, зниження витрат і збільшення обсягів продажу, що стануть результатом

впровадження системи бенчмаркінгу, безпосередньо вплинуть на покращення фінансових результатів. Зростання прибутковості, поліпшення рентабельності та ефективніше використання капіталу створять стабільну основу для подальшого розвитку та інвестицій.

7. Формування корпоративної культури постійного вдосконалення. Впровадження безперервного бенчмаркінгу сприятиме формуванню у колективі підприємства усвідомлення важливості постійного навчання, самоконтролю та орієнтації на найкращі світові практики. Це позитивно вплине на мотивацію працівників, їх залученість у процеси покращення та інновацій.

8. Підвищення рівня управлінських компетенцій. Система бенчмаркінгу забезпечує керівництво актуальною аналітичною інформацією, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, розробляти стратегічні плани розвитку та ефективно керувати ресурсами. Це підвищує якість управління та зміцнює позиції підприємства у конкурентній боротьбі.

Впровадження системи безперервного бенчмаркінгу в ТОВ «Тервікнопласт» створить міцний фундамент для комплексного розвитку підприємства. Система безперервного бенчмаркінгу є потужним інструментом, що дозволяє підприємству ТОВ «Тервікнопласт» підтримувати та посилювати свої конкурентні позиції шляхом систематичного порівняння власної діяльності з найкращими практиками галузі. Автоматизація збору і обробки даних підвищує оперативність і точність аналітики, а інтеграція результатів бенчмаркінгу у систему управлінських рішень сприяє формуванню обґрунтованих стратегій розвитку. Безперервний бенчмаркінг стає не лише засобом оптимізації поточної діяльності, а й фундаментом для інновацій, гнучкості та довгострокового зростання, що є запорукою стійких конкурентних переваг на динамічному ринку.

ВИСНОВКИ

1. Конкуентоспроможність підприємства є багатограним поняттям, що охоплює здатність підприємства ефективно функціонувати і розвиватися у ринковому середовищі, задовольняючи потреби споживачів та забезпечуючи стійкі конкурентні переваги. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності базуються на комплексному аналізі економічних, технологічних, організаційних та маркетингових факторів, що дозволяє отримати об'єктивну і всебічну картину положення підприємства на ринку. Використання таких підходів є необхідною умовою для розроблення ефективних стратегій розвитку і управління конкурентними перевагами.

2. Бенчмаркінг виступає важливим інструментом управління конкурентоспроможністю, який дає можливість підприємству системно порівнювати власні процеси, продукцію та результати з найкращими практиками конкурентів та лідерів ринку. Різноманітність методів і видів бенчмаркінгу (внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний) забезпечує гнучкість його застосування у різних сферах діяльності підприємства. Використання інструментів бенчмаркінгу сприяє виявленню резервів підвищення ефективності та формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт» з використанням бенчмаркінгу дає змогу отримати точну і комплексну інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами. Такий підхід забезпечує не лише ідентифікацію поточного рівня конкурентних позицій, а й виявлення ключових напрямків для подальшого розвитку. Результати оцінювання слугують основою для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

4. Впровадження системи бенчмаркінгу є ефективним механізмом визначення конкурентних позицій ТОВ «Тервікнопласт» на ринку. Аналіз інформації про конкурентів і ринкові тренди дозволяє підприємству оперативно

реагувати на зміни, адаптувати бізнес-моделі та вдосконалювати процеси. Це сприяє зміцненню ринкових позицій і підвищенню гнучкості в умовах жорсткої конкуренції.

5. Розроблення стратегії вдосконалення конкурентних переваг ТОВ «Тервікнопласт» на основі результатів бенчмаркінгу дозволяє підприємству цілеспрямовано і системно покращувати свою діяльність, враховуючи досвід найуспішніших гравців ринку. Така стратегія сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості продукції та послуг, впровадженню інновацій і формуванню унікальних конкурентних переваг, що відповідають специфіці ринку та очікуванням споживачів.

6. Впровадження системи безперервного бенчмаркінгу є ключовим фактором підвищення конкурентних переваг ТОВ «Тервікнопласт», оскільки забезпечує регулярний аналіз ринкових змін, внутрішніх показників та діяльності конкурентів. Автоматизація процесів збору і аналізу даних, а також інтеграція отриманих результатів у систему управлінських рішень сприяють своєчасному виявленню можливостей для розвитку і оперативному реагуванню на виклики ринку. Це формує умови для сталого зростання і зміцнення позицій підприємства на конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. Вісник НТУУ «КПІ». 2021. Вип. 58. С. 102-110. URL: <https://ntu.edu.ua/journal58>
2. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 18 (1). С. 21-26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9876>
3. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. та ін. Актуальні проблеми сучасного менеджменту. Монографія. Кривий Ріг: Криворізький нац. ун-т, 2018. 201 с. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q>
4. Ворона Т. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка України. 2020. № 7. С. 12-19. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf
5. Ганжа І. О. Методи бенчмаркінгу у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес-Інформ. 2020. № 3. С. 42-48. URL: <http://business-inform.net>
6. Железняк О. П. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і управління. 2020. Вип. 56. С. 75-82. URL: <https://economics-journal.ua/article56>
7. Захарченко І. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія і практика. Кременчук: Кременчуцький національний університет, 2020. 212 с. URL: <https://kdu.edu.ua/library/zakharchenko2020>
8. Іванова Т. В. Роль бенчмаркінгу у стратегічному управлінні підприємством. Менеджмент і бізнес. 2022. № 3. С. 33-40. URL: <https://mb-journal.kiev.ua/article/ivanova2022>
9. Ковальчук В. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу. Економічний вісник. 2021. № 12. С. 45-52. URL: <https://ev.kiev.ua/archive/2021/12/kovalchuk>

10. Кравченко Н. В. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес-огляд. 2019. № 4. С. 22-28. URL: <https://business-review.com.ua/article/kavchenko2019>
11. Лазаренко В. С. Впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством. Вісник КНУ. 2020. Вип. 12. С. 112-119. URL: <https://knu.edu.ua/visnyk/2020/12/lazarenko>
12. Литвин С. О. Аналіз конкурентоспроможності підприємств на основі бенчмаркінгу. Економіка і суспільство. 2021. № 4. С. 67-74. URL: <https://economicsociety.com.ua/article/litvin2021>
13. Мартинюк Т. В. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління. Журнал «Менеджмент і маркетинг». 2020. № 3. С. 28-35. URL: <https://mm-journal.com.ua/article/martyniuk2020>
14. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>
15. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>
16. Назаренко Т. В. Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. Менеджмент і бізнес. 2022. № 3. С. 33-40. URL: <https://mb-journal.kiev.ua/article/nazarenko2022>
17. Нечипоренко С. П. Вплив бенчмаркінгу на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник України. 2019. № 6. С. 42-50. URL: <https://evukraine.com.ua/article/nechiporenko2019>
18. Орловський В. І. Розвиток конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. Бізнес-економіка. 2018. № 2. С. 55-62. URL: <https://be-journal.com.ua/article/orlovsky2018>
19. Охремчук О. С. Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємства в контексті бенчмаркінгу та створення нової продукції. Х ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з

міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)

20. Охремчук О. С. Роль організаційних механізмів та бенчмаркінгу в управлінні інноваціями і конкурентоспроможністю підприємства. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)

21. Офіційний сайт ТОВ «Тервікнопласт». URL: <https://tervikno.business-guide.com.ua/>

22. Павленко О. І. Стратегічний менеджмент і бенчмаркінг. Економіка. Управління. Бізнес. 2018. № 5. С. 55-62. URL: <https://eub.edu.ua/article/pavlenko2018>

23. Петрова Н. В. Стратегія розвитку підприємства на основі бенчмаркінгу. Журнал «Економічні науки». 2021. № 7. С. 34-42. URL: <https://econscience.com.ua/article/petrova2021>

24. Пилипенко С. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства як основа управління. Фінанси України. 2019. № 8. С. 90-96. URL: <https://finukr.org.ua/article/pylipenko2019>

25. Романенко І. В. Бенчмаркінг у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 280 с. URL: <https://kneu.edu.ua/library/romanenko2021>

26. Романова І. В. Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник КНУ. 2019. Вип. 15. С. 91-98. URL: <https://knu.edu.ua/visnyk/2019/15/romanova>

27. Савченко О. М. Бенчмаркінг у системі управління підприємством. Журнал «Стратегія розвитку». 2020. № 9. С. 27-33. URL: <https://strategydev.com.ua/article/savchenko2020>

28. Семененко В. П. Особливості впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Журнал «Менеджмент і підприємництво». 2019. № 5. С. 39-45. URL: <https://mp-journal.com.ua/article/semenenko2019>

29. Сидоренко Л. В. Особливості формування стратегії бенчмаркінгу на підприємстві. Економіка і держава. 2018. № 7. С. 50-58. URL: <https://economy.gov.ua/article/sydorenko2018>
30. Соколенко А. М. Бенчмаркінг: методологія та практика. Львів: ЛНУ, 2020. 224 с. URL: <https://lnu.edu.ua/library/sokolenko2020>
31. Соловійов А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні підходи. Бізнес-огляд. 2021. № 11. С. 24-31. URL: <https://business-review.com.ua/article/solovyov2021>
32. Ткаченко Л. О. Використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності підприємства. Журнал «Економічний вісник». 2018. № 8. С. 58-64. URL: <https://economicreview.com.ua/article/tkachenko2018>
33. Тимошенко Н. П. Методи бенчмаркінгу в системі стратегічного менеджменту. Харків: ХНУ, 2019. 195 с. URL: <https://hnu.edu.ua/library/tymoshenko2019>
34. Федоренко О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства через бенчмаркінг. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 245 с. URL: <https://kneu.edu.ua/library/fedorenko2020>
35. Хоменко В. С. Аналіз конкурентоспроможності підприємств на основі системи показників. Економіка і держава. 2020. № 10. С. 49-56. URL: <https://economy.gov.ua/article/homenko2020>
36. Цибулько І. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Фінанси і кредит». 2019. № 12. С. 78-85. URL: <https://fincredit.com.ua/article/cybulko2019>
37. Чумаченко О. В. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економічний часопис-XXI. 2021. № 2. С. 44-51. URL: <https://eojournal.kpi.ua/article/2021-2/chumachenko>
38. Шевченко Л. М. Розробка системи показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Бізнес-аналітика. 2020. № 5. С. 30-36. URL: <https://businessanalytics.ua/article/shevchenko2020>

39. Шевченко О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес-аналітика. 2021. № 9. С. 41-48. URL: <https://businessanalytics.ua/article/shevchenko2021>

40. Яценко П. І. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Бізнес-Інформ. 2020. № 6. С. 45-53. URL: <http://business-inform.net/article/yatsenko2020>