

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

БЕНДЮГА Ярослав Володимирович

**Управління конкурентоспроможністю підприємства на
засадах бенчмаркінгу / Management of enterprise
competitiveness on the basis of benchmarking**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм - 21
Я.В. Бендюга

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	5
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні підходи до оцінювання.....	5
1.2. Роль бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю	10
РОЗДІЛ 2. БЕНЧМАРКІНГ-АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Оцінювання конкурентних можливостей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	16
2.2. Бенчмаркінговий аналіз підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	30
3.1. Фактори підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням бенчмаркінгу.....	30
3.2. Імплементация інструментів бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	35
ВИСНОВКИ	42

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні ринки характеризують висока динамічність й непередбачуваність. Підприємства повинні швидко адаптуватися до змін, підтримуючи конкурентоспроможність (КС). Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати найкращі практики у галузі і впроваджувати їх у своїй діяльності.

Бенчмаркінг сприяє процесу безперервного вдосконалення. Порівняння своїх процесів та результатів з найкращими у галузі допомагає визначити слабкі місця та розробити стратегії для їхнього усунення. Знання про те, як працюють конкуренти, які стратегії та технології вони використовують, допомагає підприємству краще зрозуміти ринкові тенденції та адаптувати стратегії щоб досягати конкурентні переваги. Бенчмаркінг стимулює інноваційні процеси в підприємстві. Використання передових практик та технологій, знайдених у конкурентів або інших галузях, допомагає підприємству впроваджувати нові підходи та покращувати свою продуктивність і ефективність.

Впровадження найкращих практик, виявлених за допомогою бенчмаркінгу, дозволяє оптимізувати операційні процеси, знизити витрати та підвищити загальну ефективність підприємства. Поліпшення якості продуктів, завдяки впровадженню передових практик, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю на засадах бенчмаркінгу дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та ефективними, що є критично важливим у сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю знайшли відображення в наукових працях Акімової Л., Бечко П., Беленького П., Вініченко І., Должанського І., Жилінської О., Загорної Т., Крисько Ж., Кожушко П., Лупак Р., Піддубного І., Піддубної Л., Смоліна І., Тарнавської Н., Фісуненко П., Яремченко Л.

Теоретичні основи бенчмаркінгу - в наукових працях Кащенко К., Кравченко О., Леонової Ю., Морщенока Т.

Метою кваліфікаційної роботи - обґрунтувати теоретичні положення, розробити практичні рекомендації з підвищення КС підприємства на основі інструментів бенчмаркінгу.

Завдання:

розкрити сутність КС підприємства та основні підходи до її оцінювання;
визначити роль бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю;
оцінити конкурентні можливості ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
провести бенчмаркінговий аналіз підприємства;
окреслити фактори підвищення рівня КС підприємства із застосуванням бенчмаркінгу;

запропонувати механізм імплементації інструментів бенчмаркінгу на Терноп. молокозавод.

Об'єкт дослідження – процес впровадження бенчмаркінгу як технології управління КС підприємства.

Предмет дослідження – особливості управління КС підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Апробація. Тези [3; 4].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ

БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні підходи до оцінювання

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик, що визначає його здатність витримувати конкурентний тиск та досягати успіху на ринку. У сучасних умовах глобалізації та постійного розвитку ринків, підприємствам необхідно постійно оцінювати свою КС для виявлення сильних сторін та слабких, а також для розробки ефективних стратегій розвитку.

Вважається, що термін «конкурентоспроможність» вперше ввів у вжиток М. Портер у 1980-х роках. «Науковець визначає конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [51].

Але різні аспекти конкуренції та конкурентної переваги обговорювалися набагато раніше. Учені по-різному трактують дефініцію «конкурентоспроможність підприємства», використовуючи такі поняття, як «спроможність, здатність, можливість, стан» (табл. 1.1).

Як бачимо, КС підприємства визначається його здатністю створювати і підтримувати конкурентні переваги, що дозволяють ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку. Вона показує здатність підприємства задовольнити потреби краще, ніж підприємства-конкуренти, забезпечуючи при цьому рентабельність діяльності.

Конкурентоспроможність є багатовимірною характеристикою, яка залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів.

Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в ринкових умовах, забезпечуючи стійке положення на ринку та довготривалий розвиток.

Основні фактори, що впливають на КС підприємства, можна поділити на дві групи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Примітка. Побудовано автором.

Підприємства, що пропонують високоякісні товари та послуги, здатні задовольнити потреби краще, ніж підприємства-конкуренти, що включає відповідність продукції стандартам, надійність, довговічність й інноваційність.

Використання сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат та підвищенню якості продукції. Інноваційна діяльність забезпечує його конкурентні переваги.

Ефективне управління підприємством, наявність професійної команди менеджерів, гнучка організаційна структура, адаптивність до змін на ринку сприяє підвищенню КС.

Стабільне фінансове становище дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, модернізацію та інновації, що підвищує його конкурентоспроможність.

Вдала маркетингова стратегія, яка включає аналіз ринку, позиціонування продукту, ефективну комунікацію з клієнтами та просування, сприяє зростанню ринкової частки підприємства.

Рівень конкуренції на ринку значно впливає на КС підприємства. Висока конкуренція стимулює підприємства до вдосконалення своєї діяльності, зниження витрат та підвищення якості продукції.

Загальний економічний стан країни, рівень інфляції, валютний курс, податкова політика впливають на вартість ресурсів, доступність фінансування та загальний економічний клімат.

Законодавство та нормат. акти, що регулюють діяльність підприємств, можуть як стимулювати, так і обмежувати їх розвиток. Наприклад, податкові пільги для інноваційних підприємств можуть сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності.

Зміни в уподобаннях та цінностях споживачів, демографічні тенденції, рівень освіти та культури впливають на попит на продукцію та послуги підприємства.

Технічний прогрес та розвиток інформаційних технологій створюють нові можливості для підприємств, а також загрози у вигляді нових конкурентів та продуктів.

Отже, КС підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, що вимагають системного підходу до управління та постійного моніторингу як внутрішнього середовища, так і зовнішніх умов. Врахування та ефективне управління факторами допомагає підприємству зберігати та покращувати конкурентні позиції на ринку.

«Конкурентоспроможність може бути оцінена через такі показники, як якість продукції або послуг, ціни, рівень сервісу, інноваційність, ефективність виробництва, фінансова стабільність, репутація та інші» [47].

Науковці виокремлюють 4 основних підходи до оцінювання КС підприємства (рис. 1.2), кожен з яких має особливості та переваги.

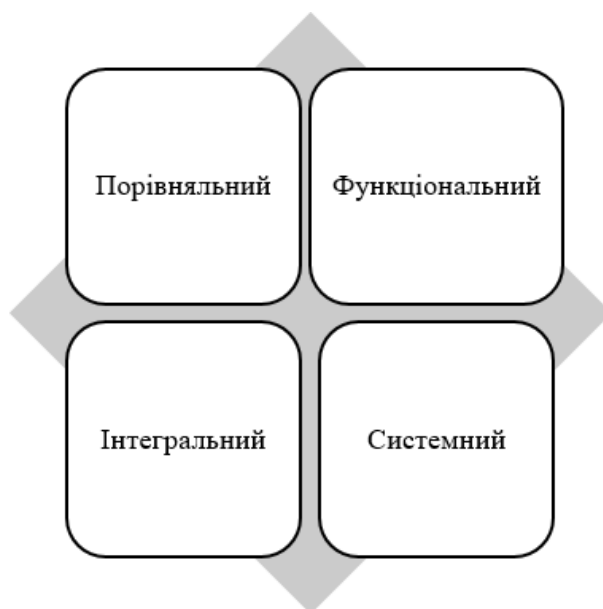


Рис. 1.2. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Наведено за [45].

Так, порівняльний підхід передбачає порівняння показників діяльності підприємства з показниками конкурентів або середніми галузевими значеннями. Основними інструментами цього підходу є бенчмаркінг та *SWOT*-аналіз. При цьому, бенчмаркінг полягає у вивченні кращих практик інших підприємств та адаптації їх до власних умов, а *SWOT*-аналіз дозволяє виявити сильні сторони та слабкі, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Функціональний підхід зосереджується на оцінюванні окремих функцій або процесів (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом). При цьому оцінка здійснюється шляхом аналізу ефективності й результативності цих функцій.

Інтегральний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності на основі інтегральних показників, що включають різні аспекти діяльності. До таких показників можуть належати рейтингова оцінка, індекси

конкурентоспроможності, мультифакторні моделі.

Системний підхід розглядає під-ство як комплексну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється на основі аналізу системи в цілому та її окремих компонентів (стратегія, структура, культура, ресурси, процеси).

Зауважимо, що оцінювання КС підприємства є важливим етапом управлінської діяльності, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрями щоб вдосконалити та розробити ефективні стратегії розвитку. Використання різних підходів до оцінювання КС дозволяє отримати комплексне уявлення про становище підприємства на ринку та забезпечити його конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Погоджуємося із думкою науковця Пуцентейло П., який зазначив, що «конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки кінцевими результатами діяльності, а закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства» [37].

Відома вчена в галузі конкурентоспроможності Тарнавська Н. стверджує, що «парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства формується нині навколо проблематики конкуренції за майбутнє, впливу тенденцій глобалізації та забезпечення успішного функціонування у стратегічній перспективі відповідно до встановлених цілей, що потребує становлення нового стратегічного мислення в системі управління на макро- і мікрорівнях» [42].

Тому управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом постійного розвитку, який спрямований на забезпечення стійкої переваги над конкурентами. Підприємство має постійно покращувати свої продукти, оперативно реагувати на нові тренди і змінювати підходи до управління.

1.2. Роль бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю

Бенчмаркінг, як інструмент управління, має довгу історію розвитку. Він став популярним через здатність покращувати продуктивність та ефективність підприємств завдяки порівнянню з найкращими практиками в галузі. Однак, як і будь-який інший управлінський інструмент, бенчмаркінг пройшов через численні етапи розвитку, удосконалення та адаптації до сучасних умов.

Проведений аналіз наукових робіт дозволив з'ясувати, що існує велика кількість визначень терміну «бенчмаркінг». Деякі автори розглядають його як результат еволюції концепції конкурентоспроможності, інші – як програму для покращення якості, а треті – як екзотичний елемент японської бізнесової практики. Кожна організація, яка використовує бенчмаркінг у діяльності, формулює своє власне визначення, яке найточніше характеризує процес удосконалення. Слід зазначити, що на сьогодні існує понад 100 різних визначень цього терміну, деякі з яких подано на рис. 1.3.

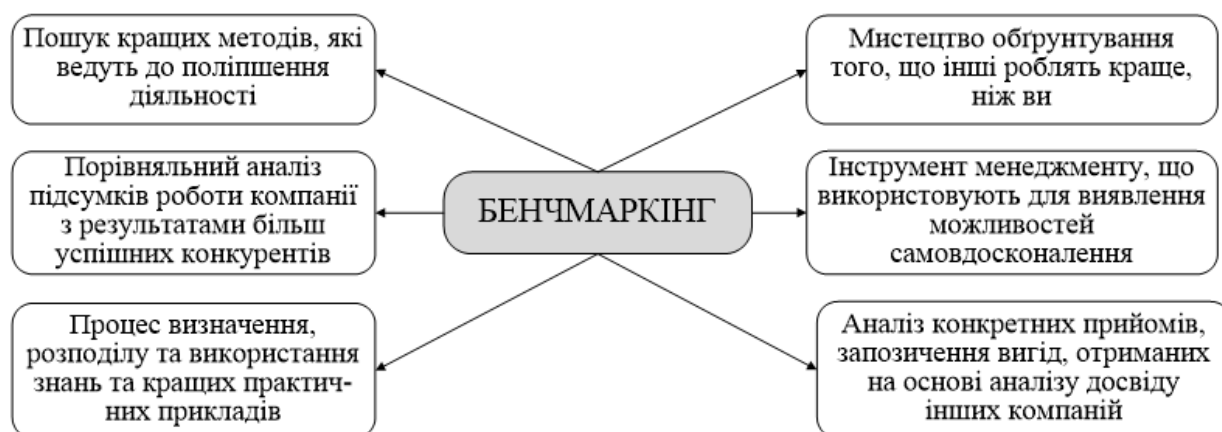


Рис. 1.3. Варіанти трактування бенчмаркінгу

Примітка. Узагальнено

Перші визначення бенчмаркінгу зосереджувалися на процесі порівняння. Згідно з одним із класичних визначень терміну «бенчмаркінг», яке дав «керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу Роберт К. Кемп: постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва своїх найсерйозніших конкурентів, або тих компаній, які є визнаними лідерами у

своїй галузі; пошук найкращого промислового досвіду, що веде до вищості в сфері виробництва» [50].

Визначення бенчмаркінгу може варіюватися в залежності від контексту та мети дослідження. Наприклад, у своїй праці «Книга з бенчмаркінгу: передовий досвід для менеджерів із якості та практиків» автор Стейпенхерст Т. окреслив бенчмаркінг як «процес ретельного вимірювання продуктивності підприємства через зіставлення з підприємствами-лідерами, наближення чи випередження кращих у своїй галузі» [53]. Науковець Річман Т. бенчмаркінг розглядав як «стандарт переваги або досягнення, проти якого аналогічні речі повинні бути виміряні або оцінені» [52].

Таким чином, бенчмаркінг є систематичним процесом пошуку, вивчення, адаптації передового досвіду, який використовували інші організації для досягнення видатних результатів. З часом поняття бенчмаркінгу стало ширшим і охопило різні аспекти діяльності організації.

Бенчмаркінг як інструмент управління з'явився у США, де компанія *Xerox* вперше застосувала його для аналізу своїх виробничих процесів порівняно з японськими конкурентами. З часом цей підхід набув популярності в усьому світі, і сьогодні його активно використовують компанії різних галузей і масштабів. Компанія *Xerox* зіткнувшись з серйозною конкуренцією з боку японських виробників, вирішила досліджувати, як їх конкуренти досягають високих рівнів ефективності. Вони виявили, що порівняння власних процесів з процесами конкурентів може дати корисні інсайти для вдосконалення. Саме цей підхід став основою бенчмаркінгу.

Зазначимо, що вітчизняні і зарубіжні дослідники виокремлюють різні види бенчмаркінгу. Найбільш поширена є класифікація, запропонована теоретиком бенчмаркінгу Робертом Кемпом, який розрізняє: «внутрішній бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг і загальний бенчмаркінг» [50]. На рис. 1.4 представлено класифікацію бенчмаркінгів враховуючи практику діяльності зарубіжних корпорацій.



Рис. 1.4. Класифікація бенчмаркінгу

Примітка. Наведено за [11].

Залежно від мети, об'єкта дослідження та масштабу бенчмаркінг можна класифікувати:

- 1) внутрішній - порівняння процесів та практик всередині однієї організації між різними підрозділами або відділами;
- 2) конкурентний - порівняння з безпосередніми конкурентами на ринку;
- 3) функціональний - порівняння схожих функцій або процесів, але не обов'язково з прямими підприємствами-конкурентами чи з організаціями іншої галузі;
- 4) загальний - порівняння загальних бізнес-процесів з найкращими компаніями з різних галузей для вивчення найкращих практик.

Зауважимо, що на початку ХХІ століття бенчмаркінг зазнав суттєвих змін, адаптуючись до нових умов бізнес-середовища. Сучасні підходи до бенчмаркінгу включають:

1. Цифровий бенчмаркінг, що передбачає використання цифрових технологій та великих даних для порівняння та аналізу.
2. Стратегічний бенчмаркінг зосереджений на довгострокових цілях та стратегічних ініціативах.
3. Інноваційний бенчмаркінг спрямований на вивчення нових та інноваційних практик у різних галузях.
4. Глобальний бенчмаркінг враховує міжнародний досвід та практики.

Сьогодні бенчмаркінг визначається як систематичний й безперервний процес оцінки продуктивності й практик організації через порівняння з провідними компаніями або індустріальними стандартами. Він дозволяє визначати можливості для покращення, підвищувати ефективність, знижувати витрати.

Бенчмаркінг стає невід'ємною частиною стратегічного управління, допомагаючи організаціям залишатися конкурентоспроможними у динамічному бізнес-середовищі. Він забезпечує не тільки короткострокові покращення, але й довгострокову стійкість та адаптивність організації.

Як бачимо, еволюція понять, концепцій та визначень бенчмаркінгу відображає зміни у бізнес-середовищі та управлінських підходах. Від простого порівняння процесів до інтегрованих стратегічних ініціатив, бенчмаркінг продовжує бути ключовим інструментом для досягнення видатних результатів та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Бенчмаркінг є ключовою маркетинговою технологією, яка використовується для конкурентного аналізу та покращення бізнес-процесів. В основі цієї технології лежить порівняння показників діяльності власної компанії з кращими показниками конкурентів або підприємств-лідерами в своїй галузі. Дозволяє ідентифікувати передові практики, впроваджувати їх у власну діяльність і таким чином підвищувати ефективність роботи.

В умовах глобалізації, високої конкуренції бенчмаркінг став як необхідний інструмент щоб забезпечити довготривалого успіху компанії.

Переваги використання бенчмаркінгу наведено на рис. 1.5.

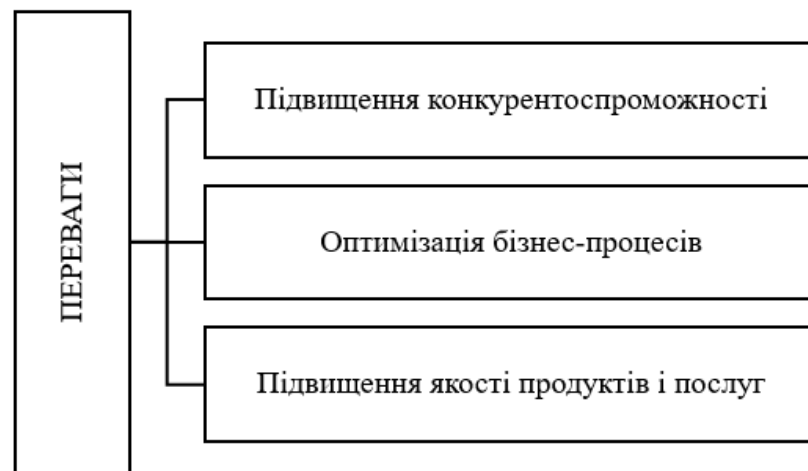


Рис. 1.5. Переваги використання бенчмаркінгу

Примітка. Наведено за [31].

Так, використання бенчмаркінгу дозволяє компаніям залишатися конкурентними, впроваджуючи передові практики, а значить сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, допомагає ідентифікувати та усунути неефективні процеси, а тим самим здійснюється оптимізація

бізнес-процесів. І ще використання бенчмаркінгу сприяє підвищенню стандартів якості.

Хоча фахівці стверджують що існують і певні обмеження при використанні бенчмаркінгу. Насамперед, існує складність в отриманні даних (достовірних і актуальних) від конкурентів. Крім того існують культурні й організаційні відмінності, бо не всі передові практики можуть бути застосовані через різницю в культурі та структурі організацій. А ще процес бенчмаркінгу може бути трудомістким і вимагати значних ресурсів.

Процес бенчмаркінгу складається з декількох ключових етапів:

1. Планування передбачає визначення об'єкта для бенчмаркінгу, вибір компаній для порівняння та визначення методів збору даних.
2. Збір й аналіз даних про бізнес-процеси і результати роботи компаній, що обрані для порівняння.
3. Впровадження через розробка плану дій на основі отриманих результатів, впровадження передових практик і їх адаптація до умов власної компанії.
4. Моніторинг і контроль для постійного відстеження результатів і коригування стратегії за необхідності.

Практичне застосування бенчмаркінгу охоплює різноманітні аспекти діяльності: від виробничих процесів до маркетингових стратегій і управління персоналом. Тому проведення бенчмаркінгу дозволяє організаціям не лише покращувати свої бізнес-процеси, але й виявляти нові можливості для розвитку, адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів більш ефективно.

РОЗДІЛ 2

БЕНЧМАРКІНГ-АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінювання конкурентних можливостей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Управління КС підприємства ґрунтується на маркетингових дослідженнях та подальшому аналізі основних складових конкурентоспроможності організації з ціллю створення конкурентної переваги.

Об'єкт дослідження – «приватне акціонерне товариство Тернопільський молокозавод, що є одним із найбільших виробників молочної продукції на заході України» [34]. Товариство створене для забезпечення різноманітною молочною продукцією населення м. Тернопіль. У 2011 році відбулася зміна організ.-правової форми на приватне акціон. тов-во.

Загальна інформація згідно до сайту *youcontrol.com.ua* про Терноп. молокозавод представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30356917
Дата реєстрації	23.10.2000 р.
Уповноважені особи	Ковальчук Віталій Володимирович
Розмір статутною капіталу	15800000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. <u>Дозовецька</u> , будинок 28

Примітка. Складено на основі [39].

Види діяльності тов-ва представимо на рис. 2.1.

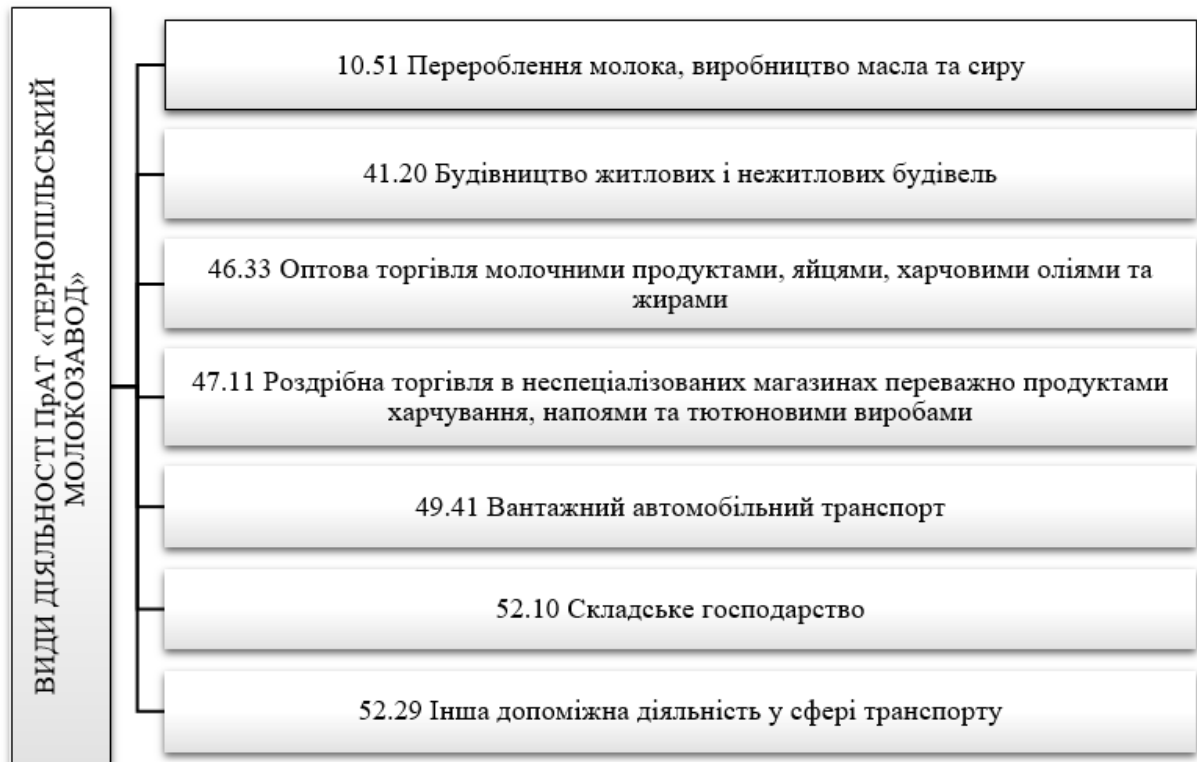


Рис. 2.1. Види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

Терноп. молокозавод є одним із провідних виробників молочн. продуктів в Україні. Для забезпечення КС товариству необхідно постійно аналізувати власні конкурентні можливості, що включає оцінку ринкової позиції, виявлення сильних й слабких сторін, а також визначення стратегій для подальшого розвитку.

Для оцінювання конкурентних можливостей варто розглянути такі показники:

- обсяг продажів;
- якість продукції;
- інновації та нові продукти.

Терноп. молокозавод займає вагомую частку на ринку молочн. продуктів, особливо в зах. регіонах України.

На сьогодні організація розширила власний асортимент, завоювала

власні ринкові ніші, налагодила систему доставки сировини і готового продукту. «Продукти товариства умовно можна представити у вигляді наступних груп:

- 1) класична цільномолочна група (молоко, кефір, сметана, вершки, йогурт, кисломолочний сир);
- 2) функціональна молочна група (продукти, збагачені йодованим білком, лактулозою та біфідобактеріями – молоко, кефір, йогурт, кисломолочний сир);
- 3) масло (вагове, фасоване у пергаментну упаковку та фольгу);
- 4) казеїн технічний, сир кисломолочний для плавлення» [34].

На рис. 2.2 представимо питому вагу кожного виду продукту.

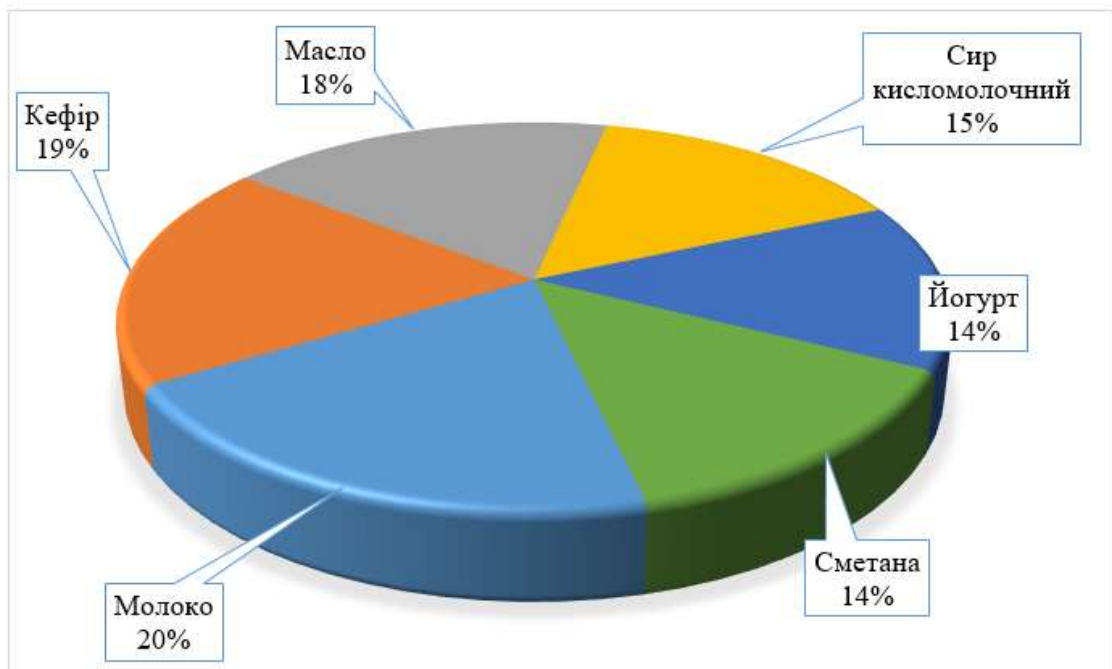


Рис. 2.2. Структура продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

Згідно даних 20 % (найбільша питома вага продукту Терноп. молокозаводу) займає виробництво молока. 14 % (найменша питома вага продукту Терноп. молокозаводу) займає виробництво йогурту й сметани.

На рис. 2.3 представимо темпи зміни структури обсягів виробництва Терноп. молокозаводу.

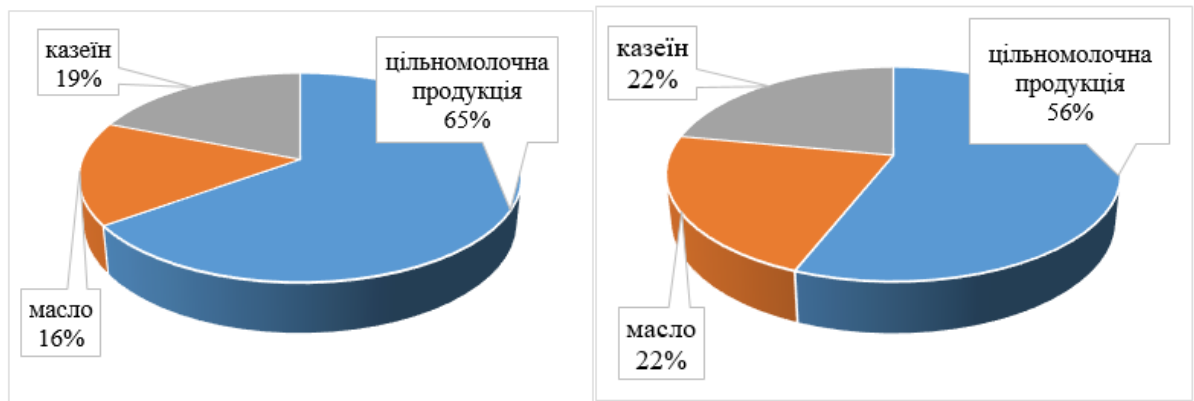


Рис. 2.3. Динаміка структури обсягу виробництва основних видів продукції
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Можемо констатувати, що у структурі виробництва найбільша питома вага належить цільномолочній продукції, яка найбільше користується попитом у клієнтів.

Виробничий тип підприємства - великосерійний, характеризується асортиментом продукції та масштабами виробництва. Використовується спеціальне обладнання, інструмент і технологічне устаткування, широко використовуються автоматичні лінії. Процес характеризується детальним описом кожного процесу із зазначенням режиму роботи обладнання, витрат часу та матеріалів. Персонал має вузьку спеціалізацію і обмежений обсяг операцій. Обладнання скомпоновано за технологічним процесом і використовує паралельні комбіновані операції, що значно скорочує тривалість виробничого циклу, зменшує кількість напівфабрикатів і підвищує продуктивність праці з точки зору собівартості продукції.

У табл. 2.2 представимо основні показники господ. діяльності Терноп. молокозаводу.

Можемо констатувати, що Терноп. молокозавод демонструє стабільне зростання обсягу продажів, що свідчить про високий рівень попиту на продукцію.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»**

(тис. грн)

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	1799343	1752721	1991387	2326475	3497941
Собівартість реалізованої продукції	1382956	1505362	1689249	2092681	2790536
Валовий прибуток	416387	247359	302138	233794	707405
Інші операційні доходи	9444	2666	4808	1568	13917
Адміністративні витрати	35888	44162	40711	47558	67280
Витрати на збут	276595	161446	130184	138585	287950
Інші операційні витрати	26950	38388	39315	44782	28071
Фінансовий результат від операційної діяльності	86398	6029	96736	4437	338021
Інші доходи	0	991	0	8	83
Фінансові витрати	28681	36904	36255	29311	30001
Інші витрати	5039	3978	2417	4014	65155
Фінансовий результат до оподаткування	52678	-33862	58064	-28880	242948
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9773	59	9692	5672	59601
Чистий прибуток	42905	-33803	48372	-23208	183347

Примітка. Складено за даними товариства.

На рис. 2.4 представимо показники рентабельності господ. діяльності Терноп. молокозаводу для розуміння ефективності використання ресурсів підприємства.

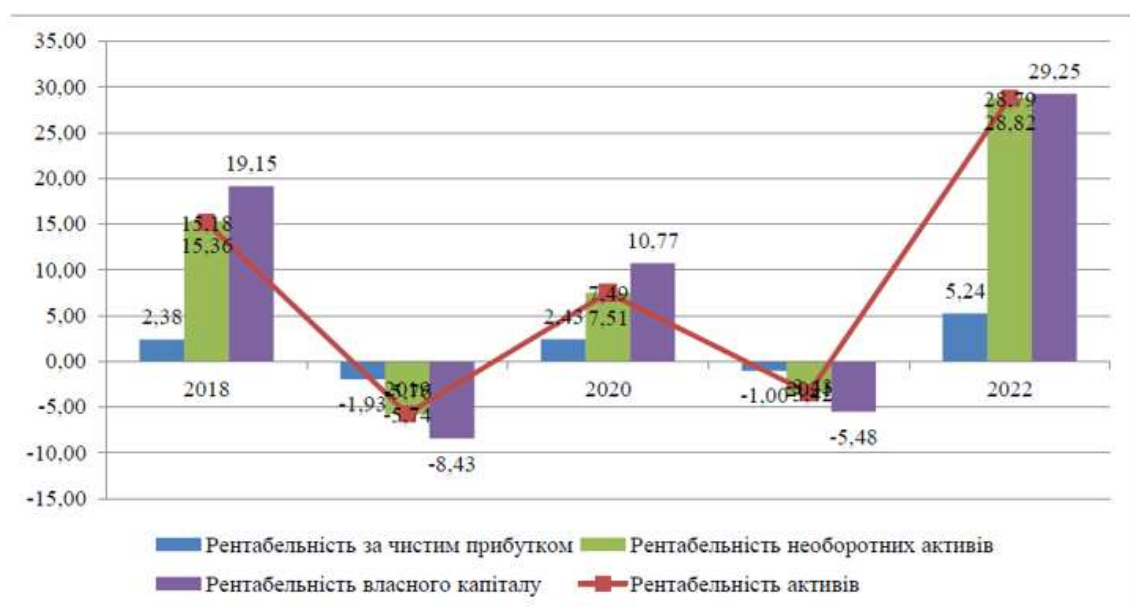


Рис. 2.4. Показники рентабельності діяльності Тернопільського молокозаводу

Показник рентабельності Терноп. молокозаводу коливається в діапазоні від -1,93 % (2019 р.) до +5,24 % (2022 р.). Від'ємне значення пояснимо одержанням чистого збитку впродовж 2019-2020 рр.

На рис. 2.5 представимо показники ефективності використання основних зас-в (ОЗ) Терноп. молокозаводу.

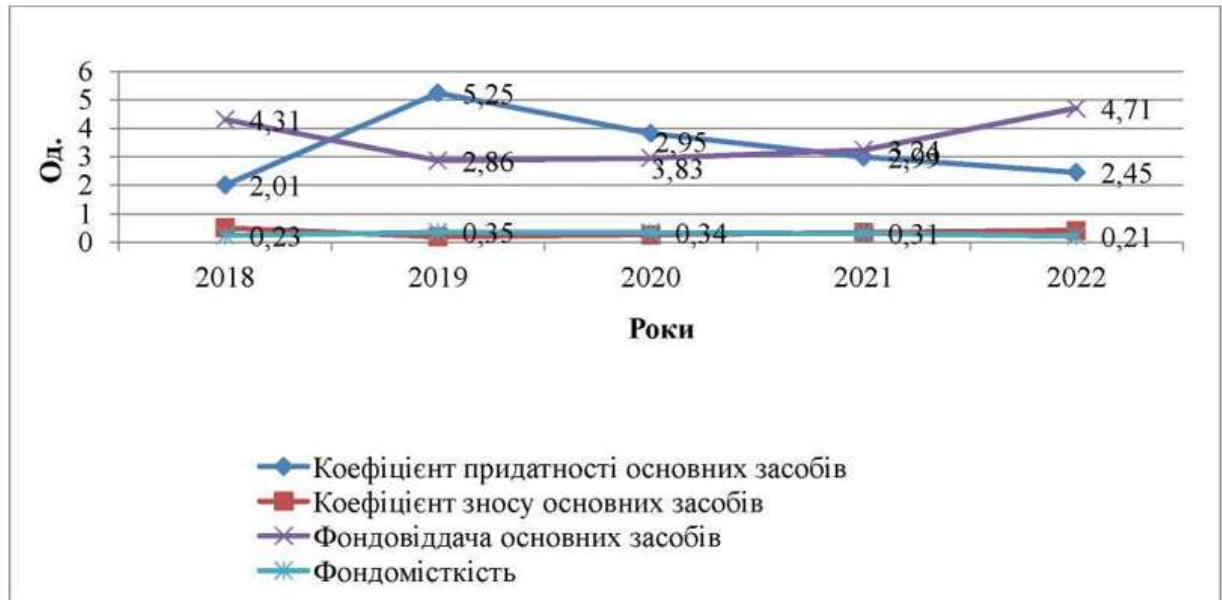


Рис. 2.5. Показники ефективності використання основних засобів

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

У 2019 р. коефіцієнт придатності досяг 5,25 (найбільше значення). «При цьому, у цьому ж році залишкова вартість ОЗ суттєво зросла до 495,9 млн. грн порівняно із 209,9 млн. грн попереднього року. У тому 2019 р. коефіцієнт зносу ОЗ характеризується найнижчим значенням (0,19)» [16].

Зауважимо, що на підприємстві у 2002 р. було створено торг. марку «Молокія». І з того моменту компанія стала на шлях інноваційного розвитку - випустила першу в Україні партію йодованого протейнового молока. Як бачимо, організація почала впроваджувати інноваційні напрямки діяльності. «Наприклад, Терноп. молокозавод першим в Україні впровадив новітню технологію глибокого очищення молока *FRESH MILK TECHNOLOGY*, яка по суті є інноваційною технологією низькотемпературного пастеризованого очищення молока. Зараз завод виробляє власну продукцію на

найсучаснішому обладнанні, використовуючи м'який температурний режим в інноваційній упаковці *Pure-Pak Sense*» [34]. Така упаковка є більш екологічною та зменшує кількість відходів. Українські виробники молока її ще не використовували.

Категорії продукції з кожним роком розширюються, займаючи нові частки ринку, створюючи власну систему транспортування та розподілу сировини.

Починаючи з 2005 року компанія почала масштабну трансформацію, а третій етап реконструкції завершився у 2017 році.

Отже, завод постійно працює над вдосконаленням якості своїх продуктів, використовуючи сучасні технології та суворий контроль якості. Крім того, активно впроваджує нові продукти, що відповідають сучасним споживчим тенденціям та потребам.

Варто відзначити, що компанія реалізує за допомогою власної роздрібної мережі продукти під ТМ «Молокія». На даний момент працює 19 відділень в різних регіонах України й м. Києві.

Тернопільський молокозавод працює без дистриб'юторів і посередників, щоб здійснювати контроль усіх етапів починаючи із транспортування від фермерськ. господарства до доставки продукту до споживача.

Основними ринками збуту продукції є прилеглі до молокозаводу «регіони: Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Житомирська та Київська області через торгові мережі (ТОВ АТБ, ТОВ Фоззі-Фуд, ТОВ Новус Україна та ін.) і власних торгових мереж» [34].

Отже, оцінювання конкурентних можливостей Терноп. молокозавод показало, що підприємство має значний потенціал для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку молочних продуктів.

2.2. Бенчмаркінговий аналіз підприємства

Бенчмаркінг є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє компаніям порівнювати свої процеси та показники з найкращими практиками галузі для визначення напрямків покращення. Метою бенчмаркінгового аналізу ПрАТ є виявлення можливостей для підвищення ефективності виробничих процесів та КС підприємства на ринку.

Основними цілями бенчмаркінгового аналізу ПрАТ є:

1. Визначення ключових конкурентів та аналіз їх діяльності.
2. Порівняння виробничих процесів та показників ефективності.
3. Виявлення найкращих практик у галузі та їх адаптація для впровадження на підприємстві.
4. Розробка рекомендацій для покращення діяльності заводу.

Для проведення бенчмаркінгу фахівці пропонують використовувати різні методи (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Методи для проведення бенчмаркінгу

Примітка. Наведено за [18].

Так, порівняльний аналіз дозволить вивчити діяльність лідера-конкурента на ринку молочної продукції.

Завдяки аналізу ключових показників ефективності (*KPI*) відбудеться порівняння фінансових й виробничих показників заводу з аналогічними показниками лідера.

Опитування та інтерв'ю з експертами галузі дасть змогу зібрати інформації про найкращі практики й інновації у виробництві молочної продукції.

SWOT-аналіз оцінить сильні й слабкі сторони, можливості й загрози у зовнішньому середовищі.

Зауважимо, що бенчмаркінговий аналіз є інноваційний метод щоб визначити конкурентоспроможність конкретного підприємства, який раніше на Терноп. молокозаводі не проводився. Проте вивчення кон'юнктури ринкової конкуренції й пошук нових конкурентних переваг продовжується.

Для проведення бенчмаркінгового аналізу Терноп. молокозавод спочатку необхідно визначитися із об'єктом бенчмаркігу - компанією-лідером, з якою буде порівнюватися досліджувана компанія.

Об'єктом бенчмаркінгу обрано ПрАТ «Молочний альянс», що працює у сфері харчової промисловості. Це українська компанія, яка є одним із лідерів на ринку молочних продуктів України. Заснована у 2006 році, вона об'єднує декілька великих виробників молочної продукції, зокрема відомі бренди як «Славія, Яготинське, Яготинське для дітей, Пирятин, Молочний шлях, Златокрай» [33].

Альянс об'єднує потужні компанії, що виробляють та реалізують основні види молочної продукції та є лідером на молочному ринку України.

Історія Альянсу почалася в 2000 р., коли воно придбало ряд виробничих компаній (рис. 2.7) і формально об'єдналося в холдингову компанію в 2006 р. з статутним капіталом 24000 тис. грн. Баланс на той момент на 99,9 % – це довгострокові фінансові вкладення.

Сьогодні АТ «Молочний Альянс» - це централізована компанія, що

об'єднує фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та управління продажем.

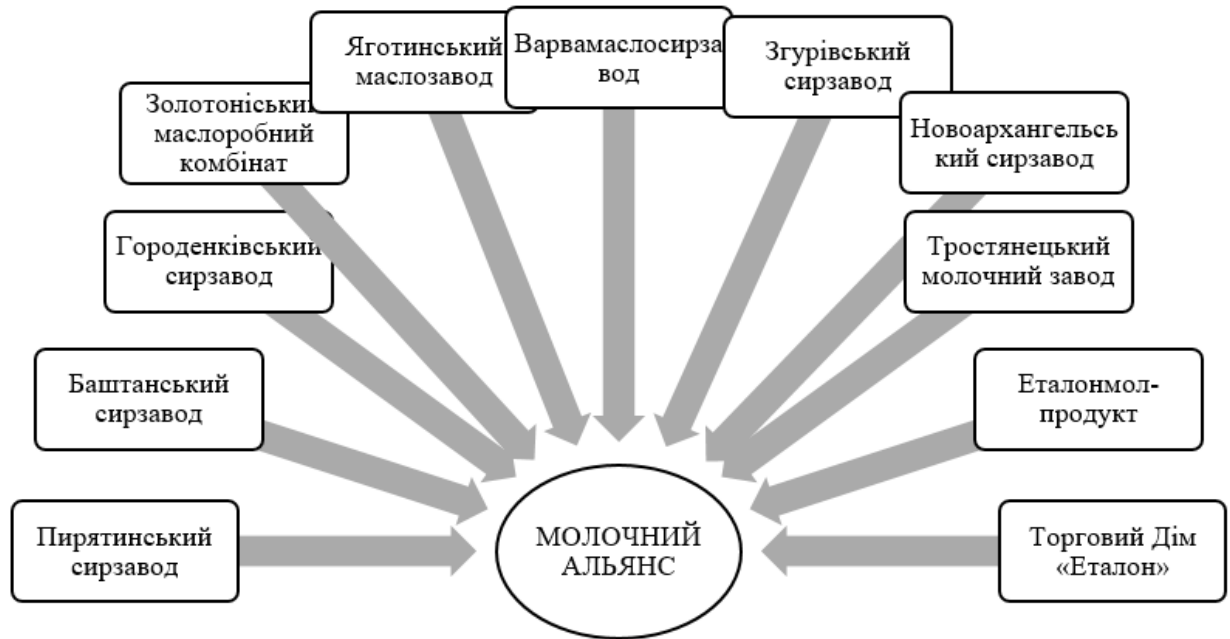


Рис. 2.7. Підприємства, що входять до складу групи «Молочний альянс»

Примітка. Наведено за [33].

Альянс займається виробництвом й реалізацією широкого спектру молочних продуктів, зокрема:

- 1) молока і кисломолочних продуктів (йогуртів, сметани, кефіру);
- 2) сирів, включаючи як тверді, так і м'які види;
- 3) масла та вершків;
- 4) продуктів для дитячого харчування (молоко, сирки, йогурти).

Продуктовий портфель Альянса добре збалансований і задовольняє потреби широкого кола споживачів у різноманітних категоріях продуктів на ринках молочної продукції та сиру.

Компанія суворо контролює якість на всіх етапах виробництва – від збору молока до готової продукції. Усі великі заводи є сертифікованими згідно міжнародних стандартів управління та контролю якості *ISO 9000*. Отже, компанії «Молочний Альянс» відповідають вимогам сучасного ринку.

Молочний альянс використовує передові технології обробки молока, що дозволяє забезпечувати продукцію безпечною та корисною.

Альянс має налагоджену систему постачання продукції по всій Україні, «а також експортує свої продукти за кордон (більше 30 країн, серед яких Казахстан, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія)» [33].

Альянс використовує інноваційний підхід відкриваючи нові лінії для виробництва спеціалізованих та функціональних продуктів, зокрема, продукти для дітей, безлактозні продукти.

Питання екології та захисту навколишнього середовища є пріоритетні для «Молочного альянсу». Активна позиція Альянсу відображається в дбайливому ставленні до природних ресурсів. Так, за останні кілька років інвестували мільйони у будівництво нових очисних потужностей на Баштанському сирзаводі й Золотоніському олійному заводі, реконструкцію існуючих потужностей на Пирятинському сирзаводі та впровадження технології нанофільтрації для запобігання потраплянню сироваткових пристроїв у стічні води заводу.

ПрАТ «Молочний альянс» також бере участь у різних благодійних та соціальних проєктах. Компанія підтримує проєкти, спрямовані на розвиток здорового харчування й підтримку українських виробників.

Серед основних викликів, з якими стикається компанія, є нестабільність економіки, коливання цін на сировину, а також висока конкуренція на ринку. Однак завдяки інноваціям та прагненню до вдосконалення якості продукції «Молочний альянс» має добрі перспективи для розвитку.

Компанія постійно працює над вдосконаленням своєї продукції та розширенням асортименту, щоб відповідати потребам споживачів та утримувати свої позиції на ринку.

Результати, отримані в ході дослідження, можуть бути не точні, оскільки не може бути двох однакових організацій (завжди присутні відмінності в асортименті).

Щоб порівняти дві організації використаємо ресурсний підхід до

оцінювання конкурентоспроможності фірми.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності проведемо за такими складовими:

- «ринкова частка;
- якість продукції;
- рівень ціни;
- собівартість продукції, що випускається;
- дизайн упаковки;
- технологія виробництва;
- асортимент;
- репутація фірми;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини» [28].

У табл. 2.3 представимо результати аналізу.

Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та
ПрАТ «Молочний альянс»**

№ п/п	Параметр	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ПрАТ «Молочний альянс»
1	Ринкова частка, %	2,3	22
2	Якість продукції	Свіжа продукція	Свіжа продукція
3	Рівень ціни	Середня	Середня
4	Собівартість продукції, що випускається, грн/од.	28,9	27,2
5	Дизайн упаковки	Оригінальний дизайн	Оригінальний дизайн
6	Технологія виробництва	<i>Fresh milk technology</i>	Лінія <i>Straightline SL, Big Drum</i>
7	Номенклатурний ряд, одиниць	Понад 100	Понад 200
8	Репутація фірми	Хороша репутація на Заході України	Хороша репутація в країні
9	Канали збуту продукції	Внутрішні канали збуту	Внутрішні канали збуту, експорт
10	Близькість до джерел сировини	Близько	Близько

Примітка. Складено на основі [33; 34]

Ми будемо оцінювати конкурентоспроможність фірми на основі підходу ефективної конкуренції, але з дещо зміненим підходом. Стандартні вагові коефіцієнти визначаються експертами. Цей підхід може допомогти визначити сильні й слабкі сторони бізнесу та усунути дублювання окремих показників. Серед недоліків цього методу можна відзначити неврахування якісних характеристик, які ігноруються, і тому не мають можливості втілити всі ознаки такої складної категорії конкурентоспроможності.

У табл. 2.4 наведено результати аналізу двох компаній.

Таблиця 2.4

Динаміка одиничних показників конкурентоспроможності підприємств

Показники	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»			ПрАТ «Молочний альянс»			K _I
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Фондовіддача	2,9	2,9	3,0	2,9	3,0	3,2	0,3
Рентабельність виробництва, %	1,8	1,8	2,9	1,9	2,0	2,9	0,3
Продуктивність праці, грн/чол.	2,6	2,8	3,0	2,8	3,2	3,5	0,3
Разом	7,3	7,4	8,9	7,6	8,2	9,6	-
2. Фінансове становище підприємства							
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	1,9	2,5	3,0	3,0	3,5	3,9	0,3
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	2,8	2,7	2,6	2,6	2,6	2,3	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,0	1,6	2,2	2,4	2,5	2,1	0,3
Разом	7,7	6,9	7,8	8,0	8,6	8,3	-
3. Ефективність організації збуту і просування продукції							
Рентабельність продажів, %	1,0	1,1	1,6	1,7	1,9	2,4	0,2
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	1,2	1,5	2,0	2,2	2,6	3,1	0,2
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,6	1,7	2,6	3,2	3,4	3,7	0,2
Разом	2,8	4,3	6,2	7,1	7,9	9,2	-
4. Соціальний стан на підприємстві							
Коефіцієнт плинності кадрів	1,6	1,9	0,9	1,2	1,3	1,2	0,2
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	2,0	2,0	1,9	2,4	2,2	2,6	0,2
Співвідношення середньої зарплати підприємства до середньогалузевої	1,6	1,7	1,8	1,9	1,9	2,3	0,2
Разом	5,2	5,5	4,6	5,5	5,4	6,1	-

Примітка. Складено на основі даних підприємств.

Оцінку конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу проводили через порівняння різних показників Терноп. молокозаводу із компанією-лідером молочного ринку України.

Дані, наведені у табл. 2.3, 2.4, свідчать, що Терноп. молокозавод поступається практично з усіх позицій групі «Молочний альянс». насамперед, це є частка ринку, враховуючи, що виробництво Терноп. молокозаводу орієнтоване на західний молочний ринок України в основному. У той час «Молочний альянс» орієнтоване на загальний молочний ринок України. Крім того, спостерігається певна відмінність і в кількості асортименту продукту. В Терноп. молокозаводу групи їх налічується 47, тоді як в Молочного альянсу – аж 63.

Зазначимо, що собівартість в розрахунку на одиницю в Терноп. молокозавод є більшою. Хоча це значення є загальним, бо собівартість бралася по цілому блоку цільномолочної продукції, а не в розрізі певного виду товару.

Отже, розраховані одиничні показники конкурентоздатності двох компаній чітко показують, що існує розрив у цифрах лідера молочної галузі (група «Молочний союз») та досліджуваного Терноп. молокозаводу.

Щоб витримати несподіванки в конкурентній боротьбі, варто приділяти більше уваги співпраці та взаємодії між різними суб'єктами. У цій взаємодії кожен бізнес має право бути лідером, щоб визначати завдання, розставляти пріоритети та забезпечувати дотримання правил бізнес-процесів.

Отже, бенчмаркінговий аналіз показав, що Терноп. молокозавод має значний потенціал для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для цього необхідно вдосконалювати ті фактори, за якими підприємство явно «відстає» в діях лідера галузі.

РОЗДІЛ 3

ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Фактори підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням бенчмаркінгу

Конкурентоспроможність молокозаводу у сучасних ринкових умовах залежить від ефективності його операційної діяльності, здатності адаптуватися до ринкових змін, використовувати інноваційні підходів до підвищення продуктивності. Одним із дієвих інструментів для аналізу та покращення діяльності підприємства є бенчмаркінг. Його застосування дозволяє молокозаводу порівнювати власні процеси, показники й практики з кращими у галузі, знаходити слабкі місця й визначати можливості для покращення.

Бенчмаркінг передбачає систематичне вивчення діяльності конкурентів чи лідерів галузі для виявлення кращих практик та перенесення їх на власне підприємство. Він може бути різних видів (рис. 3.1).

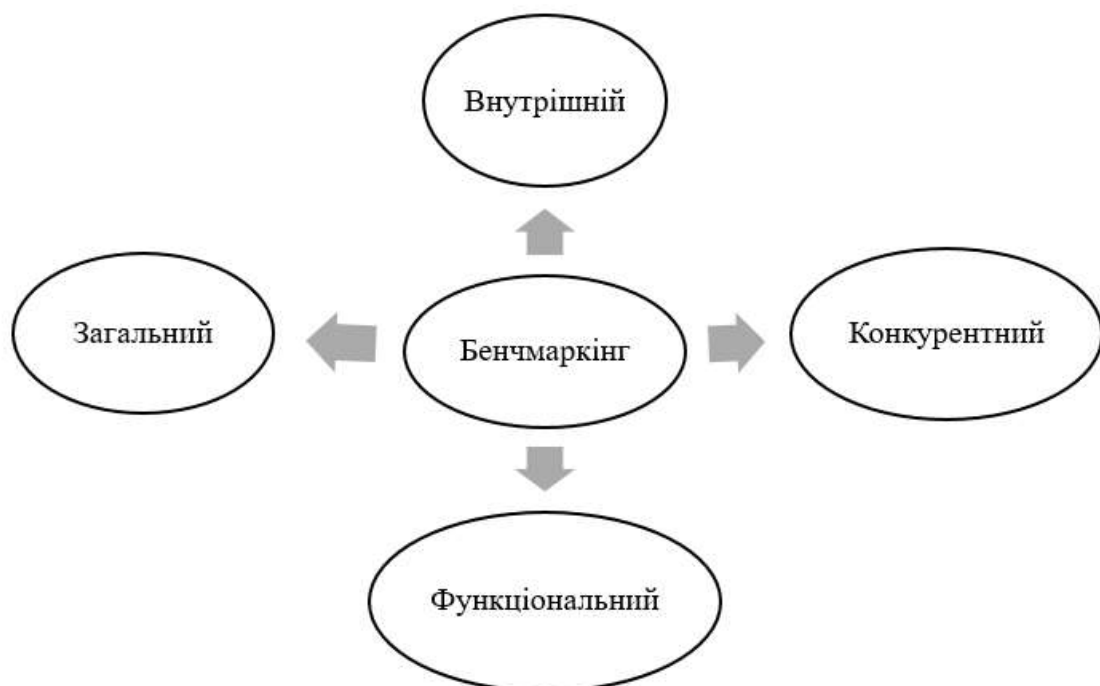


Рис. 3.1. Види бенчмаркінгу

Внутрішній бенчмаркінг дає змогу порівняти підрозділи одного підприємства.

Під час конкурентного бенчмаркінгу порівняння відбувається з безпосередніми конкурентами.

Функціональний бенчмаркінг включає аналізування окремих функцій у різних галузях.

Загальний бенчмаркінг застосовується при вивченні загальних процесів для покращення ефективності.

Зауважимо, що для молокозаводу найбільш доцільним є конкурентний та функціональний бенчмаркінг, оскільки вони дозволяють вивчати практики найближчих суперників та лідерів у сфері виробництва молочних продуктів.

Бенчмаркінг дає змогу Терноп. молокозаводу:

- оцінити власні сильні й слабкі сторони;
- виявити ефективніші методи роботи;
- оптимізувати витрати та підвищити якість;
- посилити власні ринкові позиції, спираючись на перевірені практики конкурентів.

Основні фактори зростання конкурентоспроможності із застосуванням бенчмаркінгу подані на рис. 3.2.

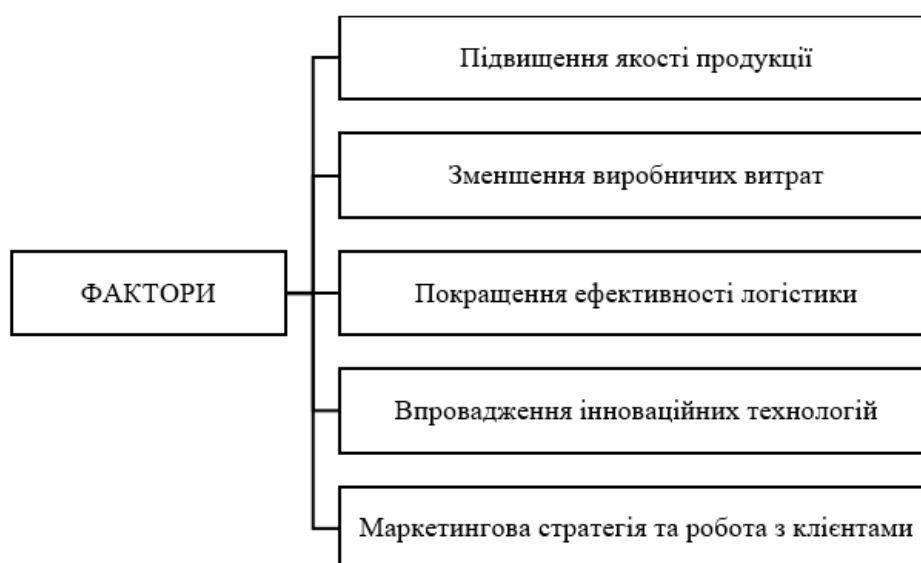


Рис. 3.2. Основні фактори підвищення конкурентоспроможності із застосуванням бенчмаркінгу

Зрозуміло, що якість є визначальним чинником, що впливає на довіру споживачів й формує імідж компанії на ринку. Тому використовуючи бенчмаркінг, Терноп. молокозавод зможе вивчати стандарти контролю якості підприємств-конкурент, що є лідерами ринку, переймати кращі практики у цьому напрямку та перенести їх на власне виробництво.

Так, задля оптимізації процесів обробки молока можна впровадити більш ефективні технології, що забезпечують вищу якість продукту аналізуючи методи пастеризації та обробки молока у конкурентів.

З метою підвищення стандартів гігієни та безпеки аналіз стандартів контролю безпеки продуктів у конкурентів допоможе впровадити жорсткіші норми на виробництві, що мінімізує ризики забруднення та покращує безпеку для споживачів.

Щоб поліпшити характеристики продукту використовуючи бенчмаркінг у розробці продукту, можна вдосконалити текстуру, смак та склад продукції, що сприятиме задоволенню потреб клієнтів та забезпечить перевагу над конкурентами.

Аналіз витрат конкурентів через бенчмаркінг допомагає визначити способи оптимізації ресурсів. Впровадження економічніших технологій та скорочення зайвих операцій дозволяє зменшити витрати, що знижує собівартість продукції та підвищує конкурентну перевагу. Зазначимо, що бенчмаркінг дозволяє молокозаводу порівнювати свої витрати з аналогічними компаніями, що допомагає знаходити можливості для оптимізації. Основні напрямки, на яких варто зосередитись:

1. Оптимізація використання ресурсів через порівняння показників витрат на сировину, енергію та воду може показати, де підприємство витрачає надмірні ресурси та як їх можна ефективніше використовувати.
2. Упровадження технологій енергоефективності через бенчмаркінг дозволяє вивчити інновації у сфері збереження енергії. Для прикладу, автоматизація процесів або впровадження відновлюваних

джерел енергії знижує витрати на енергоресурси.

3. Мінімізація втрат та відходів - у деяких молокозаводів використовується рециклінг відходів або перетворення вторинних продуктів на товари. Аналізуючи подібні практики у конкурентів, можна адаптувати такі підходи для зниження втрат.

Молокозаводи залежать від ефективної логістики для забезпечення свіжості продукції. Тому, логістичний ланцюг - ключовий елемент для забезпечення високої якості продуктів. Бенчмаркінг у цьому напрямку допомагає знайти оптимальні маршрути та методи доставки, що може скоротити час та витрати на транспортування, підвищуючи задоволеність клієнтів. Бенчмаркінг у логістиці дозволяє визначити найкращі підходи до транспортування, зберігання та дистрибуції:

- оптимізація маршрутів доставки через вивчення логістичних моделей конкурентів може допомогти розробити більш ефективні маршрути, які скорочують час доставки та знижують витрати на транспорт;
- автоматизація логістичних процесів - бенчмаркінг допомагає дізнатися, які автоматизовані системи управління запасами використовують інші підприємства, що забезпечує мінімізацію помилок у постачанні продукції;
- покращення умов зберігання та обробки - молокозаводи, що застосовують передові системи охолодження та зберігання, зменшують ризик псування продукції, що забезпечує більш тривалий термін зберігання та менші втрати.

Технологічне оновлення є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності молокозаводу. Аналізуючи успішні інноваційні практики конкурентів, молокозавод може виявити новітні технології у сфері автоматизації, обробки молока та пакування, що сприяє підвищенню ефективності та задоволенню ринкових потреб. Бенчмаркінг дозволяє вивчити передові інновації та прийняти рішення про впровадження

відповідних технологій, зокрема:

- 1) аналіз практик конкурентів у автоматизації та роботизації виробництва дозволяє скоротити затрати на персонал та знизити ризик людських помилок, а тим самим здійснити автоматизацію виробничих процесів;
- 2) сучасні молокозаводи використовують датчики та технології моніторингу, що дозволяє контролювати якість продукції на кожному етапі виробництва, тобто йде використання системи контролю якості в реальному часі;
- 3) досліджуючи продуктові лінійки конкурентів виявляють тенденції та потреби ринку, що сприяє створенню нових товарів, які відповідатимуть запитам споживачів, а отже розробити нові продукти.

Маркетинг та клієнтський сервіс є важливими елементами у формуванні бренду та залученні клієнтів. Бенчмаркінг у сфері маркетингу дозволяє молокозаводу досліджувати рекламні кампанії конкурентів, підходи до роботи з клієнтами та ефективність програм лояльності. Покращуючи свої маркетингові активності на основі таких досліджень, підприємство може залучати більше клієнтів. Завдяки бенчмаркінгу, молокозавод може оцінити ефективність своїх маркетингових дій порівняно з конкурентами та вдосконалити стратегії.

Аналіз рекламних кампаній піжприємств-конкурентів дозволить вивчаючи ефективні рекламні кампанії конкурентів, молокозавод може розробити власні акції та активності, спрямовані на збільшення попиту.

Оптимізація роботи з клієнтами буде відбуватися аналізуючи методи взаємодії з клієнтами, можна розробити програми лояльності, акції та пропозиції, які сприятимуть утриманню клієнтів.

Розширення каналів збуту - бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, як конкуренти поширюють свою продукцію та які канали для цього використовують. Терноп. молокозавод може розглянути можливість

впровадження додаткових каналів збуту (інтернет-магазини, партнерські мережі) для розширення охоплення ринку.

Застосування бенчмаркінгу дозволяє молокозаводу впроваджувати ефективні практики для підвищення якості, зменшення витрат, оптимізації логістики, інноваційного розвитку та вдосконалення маркетингової стратегії. Отже, бенчмаркінг є стратегічним інструментом, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та закріпленню позицій підприємства на ринку.

Отже, застосування бенчмаркінгу для підвищення рівня КС молокозаводу є перспективним напрямком, що дозволяє не лише впроваджувати кращі практики, але й розвивати власні конкурентні переваги.

3.2. Імплементація інструментів бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

В умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринку молочної продукції підприємства стикаються з необхідністю підвищення якості продукції та оптимізації витрат. Бенчмаркінг є дієвим інструментом, що дозволяє порівняти діяльність підприємства з провідними конкурентами, визначити сильні й слабкі сторони, виявити можливості для покращення операційних процесів. Для Терноп. молокозаводу бенчмаркінг може сприяти досягненню вищої ефективності виробництва, підвищенню конкурентоспроможності продукції, а також зміцненню позицій на ринку.

Зазначимо, що нині можливості бенчмаркінгу не активно використовують вітчизняні підприємства, у т.ч. і Терноп. молокозавод. Тому вважаємо, що організація та імплементація бенчмаркінгу в діяльності ПрАТ заслуговує на увагу.

Для українських компаній основною перешкодою для бенчмаркінгових досліджень є закритість інших організацій та їхнє небажання поділитися інформацією про свою діяльність. Наріжним каменем бар'єру є так звані

«комерційні таємниці», головна мета яких - приховати бізнес у тіні. Системи обліку (податкового, фінансового) не завжди дозволяють використати реальні дані щодо результатів. Існують й інші причини, які перешкоджають використанню бенчмаркінгу як методу управління діяльністю компанії. Однією з них є те, що в українському науковому середовищі недостатньо досліджено цей метод.

Інертність використання Терноп. молокозаводом бенчмаркінгу зумовлено проведенням переоцінки свого досвіду, завищеним розумінням ринку та конкурентів, небажанням платити високу ціну за інформацію.

Одна з причин повільної імплементації бенчмаркінгу в діяльність товариства є невиправдана зневіра у відкритість. Компанія прикрила власну діяльність «комерційною таємницею». Насправді бенчмаркінг передбачає використання лише загальнодоступної інформації та не має нічого спільного з промисловим шпигунством.

Тому важливо вивчати досвід іноземних компаній або їхніх представництв, якщо компанії ставлять метою використання бенчмаркінгу. Більшість іноземних компаній накопичили багатий досвід при скороченні працівників, зосередження на спеціалізованих продуктах, оптимізації управління підлеглими. Ви можете вирішити ці проблеми самостійно, але, звичайно, швидше дослідити, як інші компанії вирішують подібні проблеми.

Метою впровадження бенчмаркінгу на Терноп. молокозаводі є покращення ключових показників діяльності, таких як якість продукції, ефективність виробництва, рівень задоволення споживачів та витрати на виробництво. Це дозволить підприємству не тільки відповідати найкращим практикам галузі, але й створювати нові конкурентні переваги.

Процес імплементації бенчмаркінгу включає послідовні етапи (рис. 3.3).

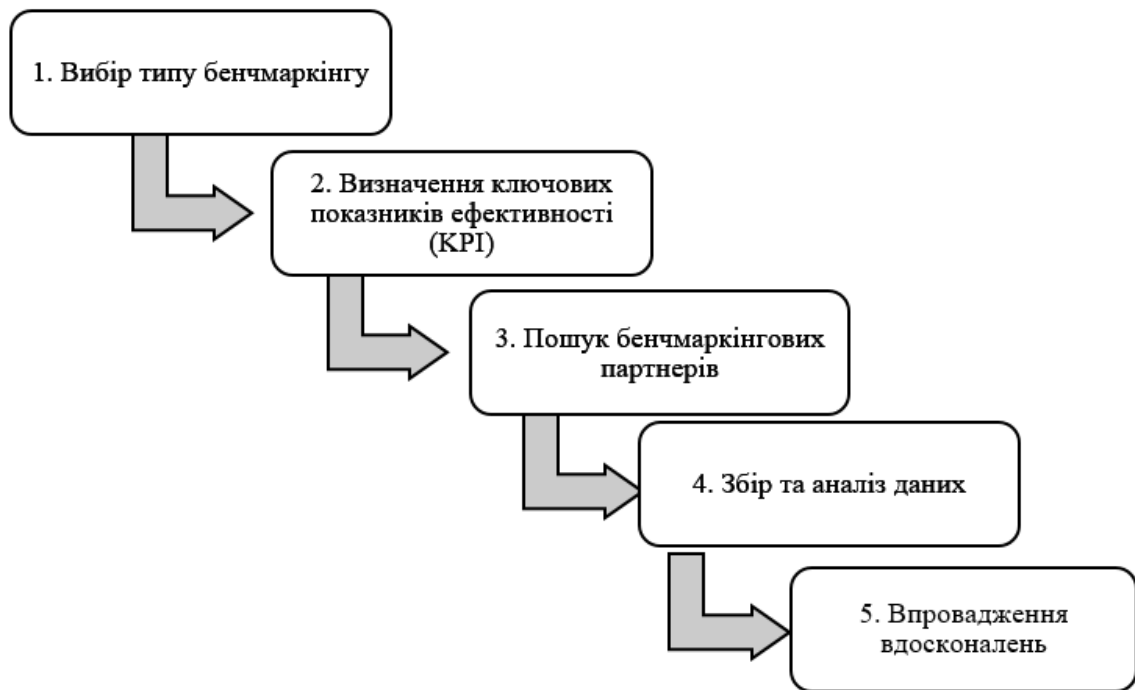


Рис. 3.3. Основні етапи впровадження бенчмаркінгу

Примітка. Побудовано на основі [21].

На початковому етапі важливо визначити, який тип бенчмаркінгу буде найефективнішим для досягнення цілей. Існують різні типи бенчмаркінгу, серед яких найбільш поширеними є:

- процесний, що фокусується на порівнянні конкретних виробничих або операційних процесів для підвищення ефективності;
- конкурентний передбачає порівняння з безпосередніми конкурентами для виявлення конкурентних переваг та недоліків;
- функціональний бенчмаркінг застосовується для аналізу певних функціональних областей (наприклад, маркетингу чи обслуговування клієнтів) з лідерами в інших галузях, щоб перейняти їхні найкращі практики.

Як було доведено, для Терноп. молокозавод доцільним є використання процесного та конкурентного бенчмаркінгу. Перший тип дозволить оптимізувати внутрішні операційні процеси, тоді як другий тип забезпечить більш точне розуміння позицій підприємства на ринку.

Важливим кроком є визначення ключових показників ефективності (*KPI*), які потрібно вимірювати та порівнювати. У контексті молокопереробної промисловості основними *KPI* варто обирати:

- 1) рівень витрат на сировину та матеріали, тобто аналіз витрат на закупівлю молока та інших компонентів для оптимізації виробничих витрат;
- 2) продуктивність праці, а саме визначення обсягів продукції, виготовленої за одиницю часу, щоб оцінити ефективність виробництва;
- 3) відсоток повернень та рекламацій - показник якості, що характеризує задоволеність клієнтів;
- 4) енергоефективність - витрати електроенергії на одиницю продукції, що може впливати на загальні витрати підприємства.

Вибір правильних *KPI* дозволяє отримати об'єктивну картину про ключові аспекти діяльності та визначити, які з них потребують вдосконалення.

Наступний етап включає визначення та вибір підприємств-партнерів, з якими будуть проводитися порівняння. Для цього можна використовувати:

1. Галузеві лідери, що відомі продуктивністю, якістю та інноваціями у виробництві молочних продуктів.
2. Компанії на національному ринку - аналіз інших українських підприємств надасть актуальні дані для локальних умов.

Співпраця з провідними компаніями допоможе зрозуміти, які саме підходи та технології дозволяють їм досягати успіху.

Збір та аналіз даних є основою успішного бенчмаркінгу. На цьому етапі необхідно провести всебічний аналіз показників. Методи збору даних включають:

1. Аналіз внутрішніх звітів (використання внутрішніх аналітичних даних про виробничі процеси та фінансові показники);
2. Аналіз даних з відкритих джерел (звітів конкурентів, публікацій галузевих асоціацій та досліджень ринку).

3. Інтерв'ю та опитування (опитування клієнтів, постачальників та співробітників для оцінки якості та задоволеності).

Після збору даних проводиться їх обробка, порівняння з еталонними значеннями і визначення розбіжностей, що вказують на потенціал для вдосконалення.

На основі отриманих результатів розробляються рекомендації та плани дій для оптимізації діяльності, для покращення виробничих та організаційних процесів. Основні кроки на цьому етапі включають:

Створення плану дій через розробку чітких заходів для вдосконалення конкретних аспектів виробництва (інвестиції у нові технології або вдосконалення процесів).

Залучення персоналу до процесу змін через мотивацію та навчання співробітників для адаптації до нових методів і технологій.

Встановлення цілей і контроль прогресу визначаючи чіткі цілей для кожного з *KPI* та проведення регулярного контролю за досягненням поставлених цілей.

Зауважимо, що цей етап є вирішальним, оскільки від правильності реалізації залежить, чи вдасться досягти очікуваних поліпшень та підвищити ефективність діяльності Терноп. молокозавод.

Напрями використання інструментів бенчмаркінгу на ПрАТ подані на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Напрями використання інструментів бенчмаркінгу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано автором.

1. Оптимізація витрат на сировину. Застосовуючи бенчмаркінг щодо витрат на молочну сировину та інших матеріалів, Терноп. молокозавод зможе розробити стратегію співпраці з новими постачальниками або провести переговори для зниження цін, ґрунтуючись на порівняннях з конкурентами.

2. Автоматизація виробничих процесів. Порівняння рівня автоматизації заводів *Lactalis* та *Arla Foods* дозволить Терноп. товариству з'ясувати, як автоматизація може сприяти зменшенню операційних витрат та покращенню якості продукції. Наприклад, запровадження автоматичних ліній для упаковки йогуртів або обробки молока може скоротити час виробництва на 20 %.

3. Підвищення енергоефективності. Бенчмаркінг у сфері енергоефективності дозволить знизити енерговитрати на виробництво. Вивчення досвіду німецьких молочних заводів, які впровадили системи контролю енергоспоживання, може надихнути на встановлення енергоефективного обладнання, що забезпечить економію до 15% енергоресурсів.

4. Покращення якості продукції. На основі бенчмаркінгу з провідними виробниками, які застосовують методи ультрафільтрації для підвищення якості молочної продукції, Терноп. молокозавод може впровадити схожі технології щоб розширити асортимент преміум-класу та збільшення строків зберігання.

Оскільки інформація є основою для бенчмаркінгу, Терноп. молокозаводу необхідно створити спеціальний відділ (інформаційний), який би займався цим питанням.

«Інформаційний відділ підприємства є структурною одиницею, на яку покладено завдання єдиного інформаційного центру, відповідального за обробку та аналіз інформації та забезпечення прийняття топ-менеджментом обґрунтованих рішень з найважливіших питань з метою захисту інтересів компанії» [18].

Завдання інформаційного відділу Терноп. молокозаводу наведено на

рис. 3.5.

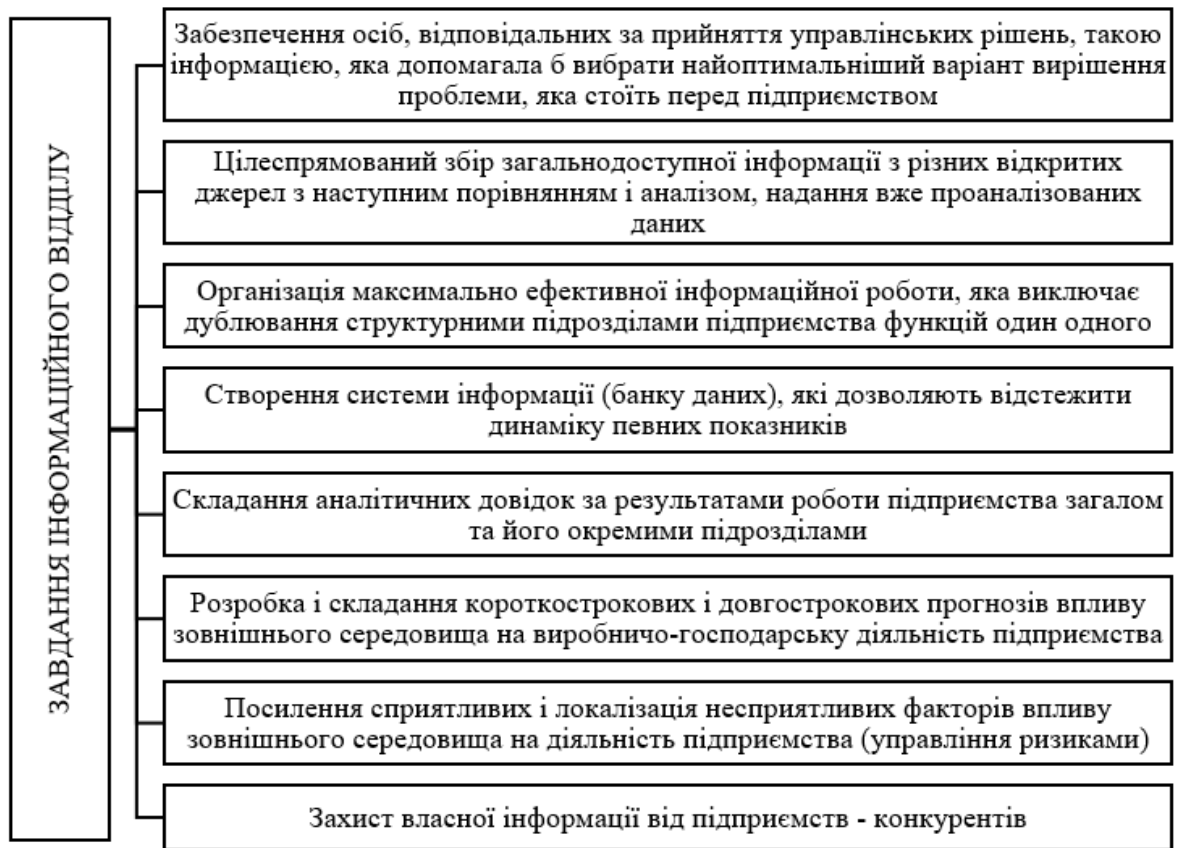


Рис. 3.5. Завдання інформаційного відділу ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»

Примітка. Наведено за [18].

В організаційній структурі Терноп. молокозаводу інформаційний відділ буде розташовано під безпосереднім керівництвом генерального директора, але має мати зв'язки з іншими підрозділами щоб своєчасно отримувати внутрішню інформацію, необхідну для порівняльної оцінки без затримок.

Отже, імплементація інструментів бенчмаркінгу дозволить Терноп. молокозаводу досягти підвищення ефективності та КС. Використання передових практик провідних підприємств молочної галузі сприятиме не тільки оптимізації внутрішніх процесів, але й задоволенню вимог сучасних споживачів. Це сприятиме зміцненню позицій на ринку та підвищенню довіри до бренду на регіональному та міжнародному рівнях.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик, що визначає його здатність витримувати конкурентний тиск та досягати успіху на ринку.

КС підприємства визначається його здатністю створювати і підтримувати конкурентні переваги, що дозволяють ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку. Вона показує здатність підприємства задовольнити потреби краще, ніж підприємства-конкуренти, забезпечуючи при цьому рентабельність діяльності.

Конкурентоспроможність є багатовимірною характеристикою, яка залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів.

Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в ринкових умовах, забезпечуючи стійке положення на ринку та довготривалий розвиток. Підприємства, що пропонують високоякісні товари та послуги, здатні задовольнити потреби краще, ніж підприємства-конкуренти, що включає відповідність продукції стандартам, надійність, довговічність й інноваційність.

КС підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, що вимагають системного підходу до управління та постійного моніторингу як внутрішнього середовища, так і зовнішніх умов.

Оцінювання КС підприємства є важливим етапом управлінської діяльності, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрями щоб вдосконалити та розробити ефективні стратегії розвитку.

Бенчмаркінг є систематичним процесом пошуку, вивчення, адаптації передового досвіду, який використовували інші організації для досягнення видатних результатів.

На початку XXI століття бенчмаркінг зазнав суттєвих змін, адаптуючись до нових умов бізнес-середовища. Сьогодні бенчмаркінг визначається як систематичний й безперервний процес оцінки

продуктивності й практик організації через порівняння з провідними компаніями або індустріальними стандартами. Він дозволяє визначати можливості для покращення, підвищувати ефективність, знижувати витрати.

Бенчмаркінг стає невід'ємною частиною стратегічного управління, допомагаючи організаціям залишатися конкурентоспроможними у динамічному бізнес-середовищі.

Терноп. молокозавод є одним із провідних виробників молочн. продуктів в Україні. Займає вагому частку на ринку молочн. продуктів, особливо в зах. регіонах України. Згідно даних 20 % (найбільша питома вага продукту) займає виробництво молока. 14 % (найменша питома вага продукту) займає виробництво йогурту й сметани. У структурі виробництва найбільша питома вага належить цільномолочній продукції, яка найбільше користується попитом у клієнтів.

Терноп. молокозавод демонструє стабільне зростання обсягу продажів, що свідчить про високий рівень попиту на продукцію. Компанія стала на шлях інноваційного розвитку - випустила першу в Україні партію йодованого протейнового молока. Завод постійно працює над вдосконаленням якості своїх продуктів, використовуючи сучасні технології та суворий контроль якості.

Об'єктом бенчмаркінгу обрано ПрАТ «Молочний альянс», що працює у сфері харчової промисловості. Це українська компанія, яка є одним із лідерів на ринку молочних продуктів України, заснована у 2006 році. Продуктовий портфель Альянса добре збалансований і задовольняє потреби широкого кола споживачів у різноманітних категоріях продуктів на ринках молочної продукції та сиру.

Оцінку конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу проводили через порівняння різних показників Терноп. молокозаводу із компанією-лідером молочного ринку України. Терноп. молокозавод поступається практично з усіх позицій групі «Молочний альянс». насамперед, це є частка ринку, враховуючи, що виробництво Терноп. молокозаводу орієнтоване на

західний молочний ринок України в основному. У той час «Молочний альянс» орієнтоване на загальний молочний ринок України. Крім того, спостерігається певна відмінність і в кількості асортименту продукту. В Терноп. молокозаводу групи їх налічується 47, тоді як в Молочного альянсу – аж 63.

Бенчмаркінговий аналіз показав, що Терноп. молокозавод має значний потенціал для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для цього необхідно вдосконалювати ті фактори, за якими підприємство явно «відстає» в діях лідера галузі.

Бенчмаркінг передбачає систематичне вивчення діяльності конкурентів чи лідерів галузі для виявлення кращих практик та перенесення їх на власне підприємство.

Застосування бенчмаркінгу дозволяє молокозаводу впроваджувати ефективні практики для підвищення якості, зменшення витрат, оптимізації логістики, інноваційного розвитку та вдосконалення маркетингової стратегії.

Нині можливості бенчмаркінгу не активно використовують вітчизняні підприємства, у т.ч. і Терноп. молокозавод. Тому вважаємо, що організація та імплементація бенчмаркінгу в діяльності ПрАТ заслуговує на увагу.

Метою впровадження бенчмаркінгу на Терноп. молокозаводі є покращення ключових показників діяльності, таких як якість продукції, ефективність виробництва, рівень задоволення споживачів та витрати на виробництво.

Оскільки інформація є основою для бенчмаркінгу, Терноп. молокозаводу необхідно створити спеціальний відділ (інформаційний), який би займався цим питанням.

Імплементація інструментів бенчмаркінгу дозволить Терноп. молокозаводу досягти підвищення ефективності та КС. Використання передових практик провідних підприємств молочної галузі сприятиме не тільки оптимізації внутрішніх процесів, але й задоволенню вимог сучасних споживачів.