

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

**(за матеріалами ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЙЦІЙНІ
СИСТЕМИ»)**

Студента 2 курсу, 706 групи
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Маковійчук Олесі
Юріївни

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис

Вдовічен Анатолій
Анатолійович

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	6
1.1. Теоретичні засади становлення бенчмаркіну.....	6
1.2 Концептуальні засади формування бенчмаркінгової стратегії на підприємстві	12
Висновок до розділу 1	19
 Розділ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЙЦІЙНІ СИСТЕМИ» НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	21
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ІДС»	21
2.2. Аналізування фінансово-господарського стану підприємства	29
2.3. Використання бенчмаркінгового підходу на підприємстві	36
Висновок до розділу 2	42
 Розділ 3. ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЙЦІЙНІ СИСТЕМИ»	42
3.1. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг на підприємстві	42
3.2. Методика застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні конкурентної стратегії	49
Висновок до розділу 3	58
 ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В ринкових умовах господарювання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур стає необхідною умовою їх функціонування. Для цього суб'єктам підприємництва необхідно орієнтуватися на постійні зміни у зовнішньому середовищі та постійно підвищувати ефективність своєї господарської діяльності, удосконалювати процес управління на підприємстві, використовувати нові підходи, методи та інструменти для визначення рівня їх конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг.

Володіння технологіями бенчмаркінгу та ефективне їх використання є невід'ємною передумовою ринкового успіху суб'єктів підприємницької діяльності. Його ключовою особливістю є творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів. Це дає змогу не лише досягати рівня конкурентів, але і перевищувати його. Ця особливість бенчмаркінгу стає особливо актуальною, коли економічна ситуація розвивається динамічно, і зберігати (а тим більше збільшувати) частку ринку у жорсткій конкуренції стає дуже важко. Тому подальший розвиток теоретичної бази бенчмаркінгу, а також його адаптація до вітчизняної специфіки та умов функціонування суб'єктів підприємництва є актуальними та необхідними.

Питанням визначення сутності бізнес-процесів та методів їх удосконалення присвячена значна кількість наукових праць але деякі питання сутності та удосконалення бізнес-процесів підприємства залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає більш нових підходів та рішень. Методологія проведення та розкриття сутності бенчмаркінгу частково досліджена в працях деяких вітчизняних авторів: Ашуєв А.М., Грещак М.Г., Коцюба О.С., Дубовик О., Козак Н.О., Меренюк Т.В., Пахомов С.Б., Прищепа В.А., Фещур Р.В., у той час як чимало закордонних науковців досліджують цю проблему: Кубушкин Н.И., Бенделл

Т., Боулкр І., Годсталт П., Буркер В. Разом з тим, в науковій літературі недостатньо висвітлено проблему управління конкурентоспроможністю виробництва внаслідок використання підходів бенчмаркінгу, що особливо актуально для економіки країни.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств на засадах бенчмаркінгу

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність і принципи бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємства;
- визначити концептуальні засади формування бенчмаркінгової стратегії на підприємстві;
- проаналізувати організаційну структуру ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи»;
- охарактеризувати господарську діяльність ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» та його конкурентні позиції;
- діагностувати готовність ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» до впровадження бенчмаркінгу;
- запропонувати концептуальні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень щодо бенчмаркінгу як ефективної технології створення конкурентних переваг;
- визначити перспективи методики застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні конкурентної стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки і застосування бенчмаркінгу на ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення процесу розвитку бенчмаркінгу на ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи».

Базою дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи».

У вирішенні поставлених завдань була використана система сучасних загальнонаукових методів: системного аналізу, індукції та дедукції; економіко-математичного, статистичного, порівняльного аналізу; економіко-математичного моделювання; графічний - для наочної ілюстрації результатів дисертаційного дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління бізнес-процесами, щорічники й офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані статистичної звітності ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» та матеріали власних досліджень.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці науково-обґрунтованої бенчмаркінгової бізнес-моделі підприємницької структури, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи».

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробленні прогностичних показників щодо використання бенчмаркінгу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяють покращити якість управлінських рішень на ПРАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи».

Кваліфікаційна робота розміщена на 68 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 15 рисунків та 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Теоретичні засади становлення бенчмаркіну.

Пришвидшене посилення та загострення конкуренції, викликане процесами активного розвитку ринкового середовища і глобалізацією світової економіки, примушує сучасне вітчизняне підприємство змагатися з кращими компаніями не лише на зовнішньому, але й внутрішньому ринках. За таких умов підприємство повинно постійно здійснювати моніторинг власних сильних і слабких сторін, знаходити шляхи зміцнення конкурентних переваг, виявляти і послаблювати впливові причини недостатньої ефективності ринкової діяльності, визначати й реалізовувати стратегічні заходи. Одним із аналітичних інструментів еталонного тестування, розв'язання визначених проблем і формування ринкових стратегій є бенчмаркінг.

Термін бенчмаркінг походить від англійського «benchmark» – точка відліку, стандарт, орієнтир. У підприємстві бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращого досвіду, який розглядається як еталон, орієнтир для підприємства та допомагає здійснювати власний бізнес якісніше й продуктивніше.

Бенчмаркінг — це дослідницько-аналітичний вид діяльності. Сам термін бенчмаркінг, який характеризує самостійний вид діяльності, з'явився у 70-і роки минулого століття, хоча і раніше успішно діючі організації активно вивчали і брали на озброєння передовий досвід підприємств партнерів і конкурентів. Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, що навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Популярність цього методу дуже легко пояснюється: бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з найменшими витратами удосконалювати бізнес-процеси, а у більш широкому сенсі, просто удосконалювати власну діяльність [13].

Герасимчук Л.М. розглядає особливості використання бенчмаркінгу в системі управління банку і зазначає, що «бенчмаркінг можна розглядати як процес зіставлення продукту (послуги) та бізнеспроцесів банку з продуктами (послугами) та бізнеспроцесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг» [4, с.99].

У свою чергу Дубовик О. досліджує особливості застосування методології бенчмаркінгу в публічному управлінні. Вчений констатує, що «бенчмаркінг у публічному управлінні – це комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного та соціального розвитку територій» [7, с.143].

Гончарук А.Г. вивчає особливості підвищення ефективності управління у сфері охорони навколишнього середовища, пропонують таке визначення: «бенчмаркінг – технологія вивчення і впровадження кращих методів ведення ділових операцій, що допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, що значно полегшує формулювання завдань комерційногосподарської діяльності підприємства, пошук слабких місць, а також дає змогу ефективно використовувати у своїй діяльності досвід та практичні результати партнерів і конкурентів [5, с. 12].

Вивчення та аналіз наукової літератури свідчить, що на сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує. Серед численних дефініцій терміна «бенчмаркінг» можна виділити визначення, подані в таблиці 1.1.

Історично бенчмаркінг спочатку був відомий як модель з назвою ВАР-аналіз: проста методика оцінки «розриву» між важливими параметрами фірми і бажаних результатів використовувалася для оцінки слабких сторін фірми. У той же час бенчмаркінг — технологія дуже небезпечна. Її можна

застосовувати лише яке один із засобів для аналізу, але не для розробки програми конкретних дій.

Таблиця 1.1

Зміст визначень поняття «бенчмаркінг»

Критерій визначення	Зміст визначення	Автор, джерело
Як пошук	Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу	Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Щегельська О.
	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності	Карпенко Н.
Як процес	Бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у здійсненні своїх функцій	Bruckhardt W.
	Бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності	Петряшов Д.
Як метод, інструмент, спосіб	Бенчмаркінг являє собою специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності	Макарчук О., Мартиненко О.
	Бенчмаркінг – спосіб оцінки стратегії та цілей діяльності порівняно з найбільш успішними аналогічними організаціями для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку	Воєводина Н., Кулагіна А., Логінова Є.
	Бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності організації	Харрінгтон Х., Харрінгтон Д. [
	Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності	Лютікова М., Морозова Р., Сухарев П.
	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній	Даррелл К. Рігбі

Таким чином, проведене дослідження дає змогу стверджувати, що сутність поняття «бенчмаркінг» науковцями і практиками визначається неоднозначно. Його розглядають і як концепцію, і як процес, і як особливий вид діяльності, інструмент, спосіб оцінки стратегій, цілей роботи, метод отримання конкурентних переваг тощо. Бенчмаркінг став приділяти більше уваги не тільки збору інформації для порівняння та методиці відбору кращих підприємств, але і розробленню такої корпоративної культури всередині самого підприємства, яка сприяла би сприйняттю кращих методів роботи, а також пошуку кращих методів функціонування підприємства за межами галузі.

Мета бенчмаркінгу — підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Для виконання цієї мети бенчмаркінг послуговується наступними завданнями (рис. 1.1).

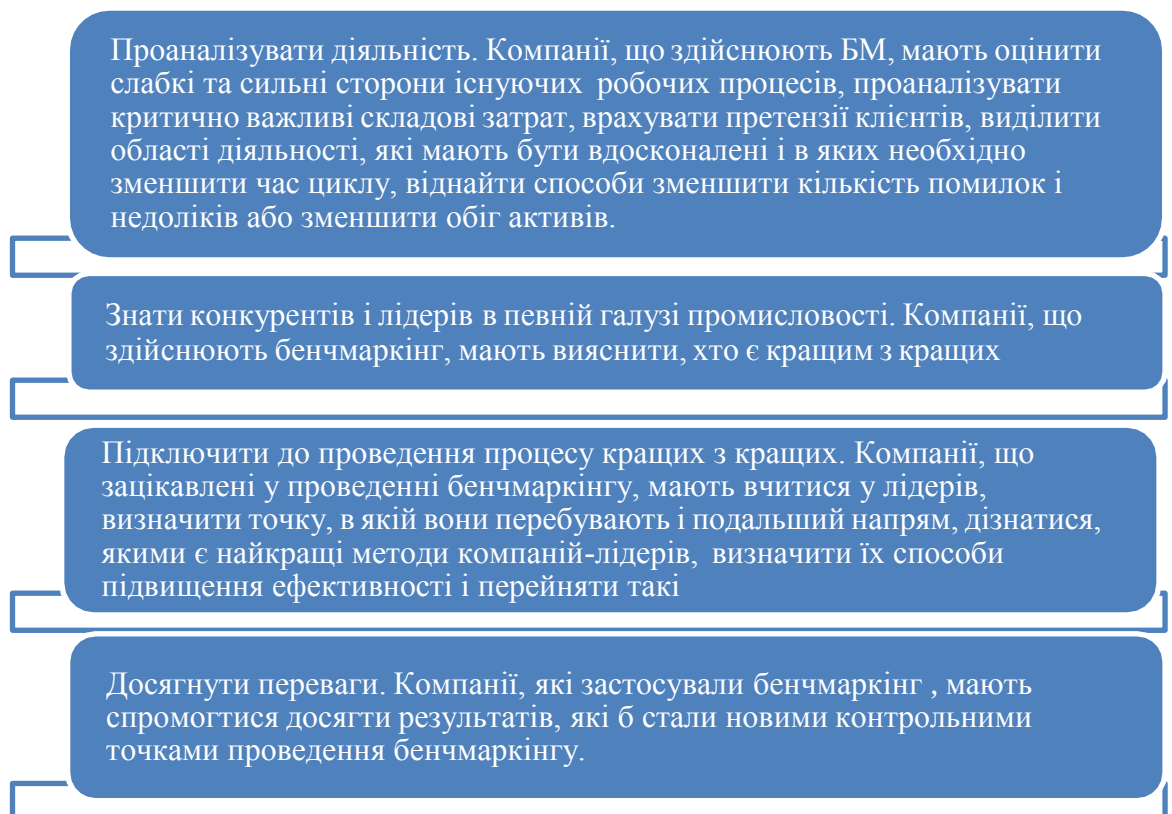


Рис. 1.1. Основні завдання бенчмаркінгу

Предметом бенчмаркінгу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки. Результати бенчмаркінгу поряд з результатами маркетингових досліджень використовуються при виробленні цілей і стратегій діяльності організацій [3, 38]

Для вибору можливого варіанту позиціонування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства важливого значення набуває проведення класифікації, виявлення особливостей і обґрунтування сфер доцільного застосування його видів.

I. За історичними генераціями у теорії [2; 8; 11] розрізняють товарний чи реверсивний, конкурентний, процесний, стратегічний і глобальний бенчмаркінг.

1. Першим поколінням бенчмаркінгу (40-і роки минулого століття) вважається товарний, основним спрямуванням якого є ретроспективний аналіз конкурентного товару з метою удосконалення та оновлення власної ринкової пропозиції.

2. Конкурентний бенчмаркінг отримав свій розвиток у 80-ті роки завдяки діяльності фірми Херох і орієнтований на комплексний підхід до порівняльного аналізу конкурентів. На третій генерації (90-ті роки) відбувся перехід до поглибленого вивчення бізнес-процесів як у конкурентів, так і найкращої практики в інших галузях.

3. Стратегічний бенчмаркінг розглядається як загальний процес прийняття управлінських рішень з чіткою націленістю на довгострокове удосконалення діяльності підприємства через запозичення успішного досвіду зовнішніх суб'єктів.

4. П'яте покоління (початок XXI століття) – глобальний бенчмаркінг, базується на досвіді міжнародних компаній для посилення й покращання позиціонування підприємства у світовому просторі.

II. За елементами бізнес-середовища [2; 5; 11] виокремлюють внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

1. Внутрішній дозволяє підприємству детально вивчити власну діяльність через призму порівняння якості, характеру та результатів роботи структурних підрозділів [1; 4; 5; 12]

2. Зовнішній бенчмаркінг полягає в порівнянні підприємства з іншими компаніями та організаціями. Залежно від обраного еталону для порівняльного оцінювання розрізняють декілька різновидів зовнішнього бенчмаркінгу, зокрема конкурентний, галузевий, міжгалузевий, глобальний.

III. Відповідно до предмета дослідження бенчмаркінг поділяють на процесний, функціональний і результатів діяльності.

1. Процесний спрямований на вивчення практики побудови бізнес-процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу.

2. Функціональний бенчмаркінг застосовується для порівняння характеристик певних функцій на еталонних підприємствах, що забезпечує високий потенціал інноваційних методів і швидкий доступ до баз даних. При проведенні такого дослідження виникає проблема порівняння агрегованих показників.

3. Бенчмаркінг результатів діяльності спрямований на порівняння результатних аналітичних показників з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягнені їхні оптимальні значення.

IV. За часовим критерієм бенчмаркінг поділяється на стратегічний і оперативний (тактичний).

1. Метою стратегічного бенчмаркінгу є оцінювання альтернатив, розроблення і реалізація стратегій з урахуванням ключових факторів успіху в галузі та конкурентному середовищі для поліпшення позиціонування на ринку в довгостроковому періоді.

2. Оперативний бенчмаркінг сприяє прийняттю тактичних рішень, що забезпечують у короткотерміновій перспективі досягнення ринкових переваг у різних напрямках діяльності підприємства.

Отже, бенчмаркінг — це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає

розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення; метою бенчмаркінгу є поліпшення об'єкта порівняння, його основних показників; еталоном порівняння можуть виступати як підприємства-конкуренти, так і еталонні моделі аналізованої організації; обов'язковість врахування вимог споживачів при реалізації. На основі викладеного вище сформулюємо поняття «бенчмаркінг бізнес-процесів». Бенчмаркінг бізнес-процесів — це процес систематичного порівняння бізнес-процесів підприємства, з урахуванням вимог споживачів, з бізнес-процесами прямих конкурентів найкращих у галузі або еталонними моделями бізнес-процесів аналізованого підприємства для вжиття заходів з поліпшення основних показників їх функціонування.

1.2. Концептуальні засади формування бенчмаркінгової стратегії на підприємстві

Протягом останніх років на визначення пріоритетності інноваційного розвитку особливо наголошується на державному рівні. Прагнення приєднатися до розвинених країн, які демонструють інноваційні типи розвитку економіки, сприяло прийняттю низки законодавчих актів щодо регулювання інноваційної діяльності, проголошенню державної політики, спрямованої на розвиток інноваційної моделі економічного зростання.

Одним із найновіших та найсучасніших підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства під час розроблення стратегії є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг давно має до себе симпатію, прихильність й успішно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських, скандинавських підприємств.

У таблиці 1.2. наведено наукові концепції визначення сутності бенчмаркінгу як економічної категорії, що зустрічаються у науковій літературі.

Таблиця 1.2

Наукові концепції дослідження сутності бенчмаркінгу

Концепція	Визначення
Гончарук А. Г. Бенчмаркетинг як метод управління ефективністю підприємства.	Бенчмаркетинг – це метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадження найкращих галузевих досягнень у свою діяльність.
Левандовська Ю. О., Афанасьєва О. К. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності морських терміналів України.	Бенчмаркінг, з одного боку, передбачає аналіз і порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, підприємств-лідерів), а з іншого – вивчення й впровадження успішного досвіду інших на своєму підприємстві.
Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.	Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища.
Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів.	Бенчмаркінг – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик діяльності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх організацій-партнерів.
Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством.	Бенчмаркінг – це систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку.

Наведені у таблиці 1.2 концепції розгляду бенчмаркінгу підтверджують наявність різних підходів до розгляду цього явища. Аналіз наведених трактувань свідчить також, що загалом сутність бенчмаркінгу пов'язана з процесами аналізу та залучення досвіду для підвищення ефективності управління. Однак цілком зрозуміло, що сама сутність бенчмаркінгу є досить дискусійним питанням серед вчених. Його пропонують розглядати з різних

аспектів: як технологію, як метод, як процес, як систему. Безумовно, всі запропоновані концепції є раціональними і будуть розкривати окремі аспекти бенчмаркінгу. У цьому випадку пропонуємо змінити сам підхід до визначення змісту цього явища і використати не об'єктний підхід, за якого сутність визначається через уточнення типу явища, що вивчається (наприклад, процес, система, модель, механізм, технологія, розробка і т. д.), а застосувати методологію статичного та динамічного підходів[34;37].

Використання статичного та динамічного підходів до розгляду бенчмаркінгу як окремого явища дає можливість узгодити різні концепції вивчення його сутності. Зокрема, використовуючи статичний підхід, бенчмаркінг можна розглядати як метод управління, підвищення ефективності функціонування конкретного об'єкта. У такому випадку, при використанні цієї концепції основна увага повинна фокусуватися на особливостях такого підходу, його перевагах, недоліках, специфічних рисах, що виникають у різних сферах застосування цього методу [19].

При динамічному підході бенчмаркінг необхідно вже розглядати як окремий процес, який відбувається у певному часовому відрізку, складається з низки окремих процесів, реалізація яких залежить також від системи різних чинників, зокрема специфічних рис того об'єкта, якість управління якого планується підвищувати. Таким чином динамічний підхід дозволяє розглядати бенчмаркінг як складну систему, яка постійно розвивається, змінюється та залежить у своєму функціонуванні від впливу низки конкретних специфічних рис інших явищ.

Використання окремо статичного та динамічного підходів до розгляду бенчмаркінгу є доцільним лише при науковому обґрунтуванні його сутності. Для поглиблення теоретичних та прикладних засад використання бенчмаркінгу при дослідженні завжди використовується поєднання методології обох методів, що дозволяє отримати більш ґрунтовні результати. На рис. 1.2. наведено концепцію використання статичного та динамічного підходів до розгляду бенчмаркінгу як економічної категорії [47].

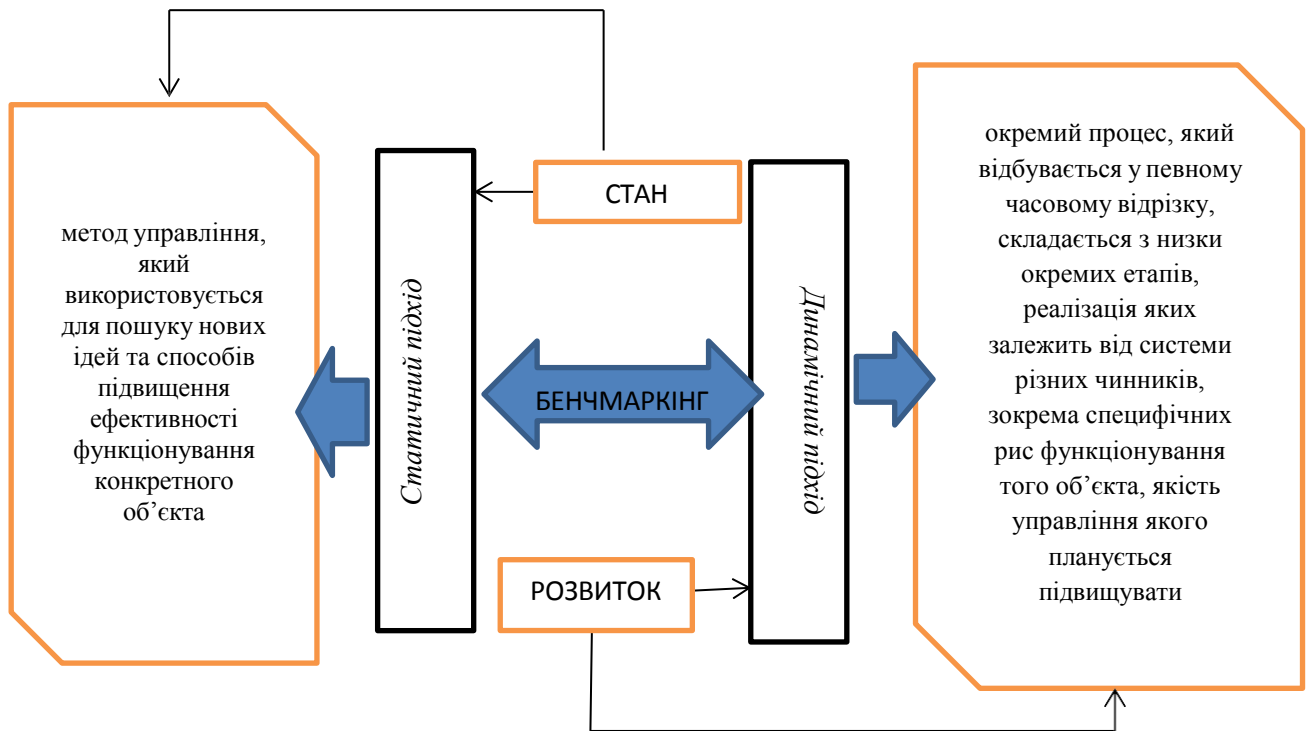


Рис. 1.2. Використання статичного та динамічного підходів до розгляду сутності бенчмаркінгу

Враховуючи численні концепції трактування сутності категорії «бенчмаркінг» вважаємо, що насамперед бенчмаркінг варто розглядати як метод управління, концепцію підвищення ефективності роботи підприємства, а вже в деталізації цього методу використовувати динамічний метод дослідження. Таким чином: бенчмаркінг – це метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій. Таким чином, у цьому визначенні використано статичний підхід, оскільки було узагальнено та сформульовано загальний зміст бенчмаркінгу. На наше переконання, вже алгоритм такого методу, окремі сфери його використання, способи застосування у роботі різних суб'єктів господарювання доцільно розкривати через конкретизацію механізму такого методу, особливостей його запровадження, принципів роботи, тобто при подальшому поглибленні теоретичних аспектів функціонування бенчмаркінгу [11, с. 75].

Для більшості компаній бенчмаркінг є не новим, оскільки він здійснювався у межах конкурентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча в дійсності між ними є суттєві відмінності [32, с. 112], які відображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1. 3

Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу

Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей
Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що приводять до задоволення потреб покупців
Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Не обмежений
Завдання для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [42].

Можна стверджувати, що стратегічно орієнтоване підприємство для забезпечення конкурентоспроможності та цілеспрямованого свого розвитку повинно використовувати принципи, методи та інструментарій бенчмаркінгу.

Необхідно звернути увагу на основні принципи бенчмаркінгу, від яких залежить ефективність його проведення. Це, по-перше, аналогія, тобто всі порівнювальні процеси повинні бути схожими; по-друге, достовірність інформації; по-третє, вимір та порівняння характеристик; по-четверте, взаємна погодженість в обміні даними між підприємствами.

Стратегічні зміни означають масштабні процеси трансформації, що відбуваються під впливом підприємницького середовища з урахуванням потенціалу підприємства. Скерованість на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення в діяльності підприємства, зміну поточного стану підприємства на суто інший, якісніший [1, с.217].

У світовій практиці напрацьовано три типи стратегій інноваційного розвитку [41]:

- стратегія перенесення (передбачає використання зарубіжного науково-технічного потенціалу);
- стратегія запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та наявного потенціалу);
- стратегія нарощування (ґрунтується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залученні іноземних учених).

У впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість основних етапів, таких як [4; 16]:

1) визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг;

2) вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; провести

пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу;

3) визначення методів збирання інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів із бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена;

4) аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується. Обирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат;

5) впровадження. Необхідно розробити, узгодити та затвердити план дій і бюджет витрат, визначити виконавців і відповідальних, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Контроль виконання плану дій необхідно проводити за такими напрямками, як оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених критеріїв; дотримання строків і бюджетів впровадження заходів;

6) нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Постійне порівняння бажаних змін і результатів зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Проведення бенчмаркінгового порівняння необхідно здійснювати за ключовими показниками конкурентоспроможності. При цьому першочерговими для аналізу треба вважати рівень якості та відповідності продукції і послуг потребам ринку; результативність методів збуту продукції; ефективність методів просування продукції; ефективність використання виробничого потенціалу; ефективність управління персоналом; продуктивність технології та виробничих процесів; ефективність методів організації виробництва та управління підприємством; рівень інноваційного розвитку підприємства тощо.

Позитивними наслідками застосування бенчмаркінгу є 1) поліпшення власного бізнесу; 2) усвідомлення порівняльного стану підприємства; 3)

одержання стратегічної переваги; 4) збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства.

Таким чином, бенчмаркінгова стратегія суб'єкта господарювання – це модель розвитку підприємства, що включає стратегічні цілі, технології, ресурси та систему управління, що розроблена на основі дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей. Проаналізувавши роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, можна констатувати, що основна увага приділяється сутності, особливостям, можливостям та умовам прискореного економічного розвитку на основі вивчення підприємств лідерів. Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства: виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо. Формування бенчмаркінгової стратегії на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей з метою зростання економічного потенціалу.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Застосування засад інноваційного розвитку сучасних вітчизняних підприємств являє собою чи не єдиний шлях подолання кризових явищ не лише економічного, а й соціального та екологічного характеру, промисловою спрямованістю розвитку її економічної системи, що, в свою чергу, походить з наявності певних обсягів та структури сировин. Володіння технологіями бенчмаркінгу та ефективне їх використання є невід'ємною передумовою ринкового успіху суб'єктів підприємницької діяльності. Його ключовою особливістю є творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів. Це дає змогу не лише досягати рівня конкурентів, але і перевищувати його. Ця особливість бенчмаркінгу стає особливо актуальною, коли економічна ситуація розвивається динамічно, і зберігати (а тим більше збільшувати) частку ринку у жорсткій конкуренції стає дуже важко. На підґрунті концептуальних аспектів системно-процесного

підходу та використання сучасних аналітичних технологій сформовано практичні рекомендації щодо управління бізнеспроцесами сучасного підприємства. Питання управління бізнеспроцесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників починають носити регулярний характер, при цьому роблячи істотний вплив на ефективність діяльності самої організації. З огляду на сучасні ринкові відносини, фактори, що впливають на управління бізнеспроцесами підприємства, а також складність і диверсифікованість цього виду діяльності, необхідно вдаватися до оцінки показників ефективності на базі методики Системи збалансованих показників як прямого способу оптимізації діяльності підприємства. На основі оцінки ефективності бізнеспроцесів актуальним залишається механізм коригування співвідношення витрат і досягнутих результатів. При цьому підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно також досягати шляхом дифузії техніки і технологій, за допомогою яких керують бізнеспроцесами і персоналом. Проаналізовано теоретичні наукові підходи до визначення сутності категорії «бенчмаркінг». Зокрема, з'ясовано, що існує значна кількість концепцій розгляду цієї дефініції. Також встановлено універсальну природу даного поняття, оскільки бенчмаркінгу на сьогодні вже використовується у роботі не лише підприємств, але і при організації управління окремими сферами, територіями і т. д. Запропоновано використовувати два підходи до розгляду сутності бенчмаркінгу: статичний та динамічний, що дає можливість визначити цю категорію, з одного боку, як метод управління, а, з іншого, як детермінований зовнішніми та внутрішніми умовами постійний та змінний процес. У результаті дослідження запропоновано бенчмаркінг розглядати як метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ» НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

2.1. Загальна характеристика ПРАТ «ІДС»

IDS Group — українська група компаній, частина міжнародної групи [IDS Borjomi International](#), яка є одним з трьох найбільших гравців на ринку мінеральних вод [СНД](#) та Прибалтики і лідером в категорії природних бутильованих вод.

«IDS Borjomi Ukraine» — провідний національний виробник та експерт з питань якості природних мінеральних вод, які видобуваються в заповідних регіонах України та є еталоном якості згідно з найвищими міжнародними стандартами. А також ексклюзивним імпортером мінеральної води «Боржомі» з Грузії до України.

«IDS Borjomi Ukraine» — українська група компаній, частина міжнародної групи одного з найбільших гравців на ринку мінеральних вод СНД і Прибалтики, лідера в категорії природних бутильованих вод. Разом із «IDS Borjomi Georgia» (Грузія), «IDS Borjomi Russia» (Росія), «IDS Borjomi Europe» (Литва) входить до холдингу «IDS Borjomi International».

Сьогодні «IDS Borjomi Ukraine» існує на основі стратегічного партнерства таких підприємств [23;24]:

- Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»;
- Миргородський завод мінеральних вод;
- Трускавецький завод мінеральних вод;
- Дистрибуційна компанія «IDS Aqua Service».

«IDS Borjomi Ukraine» виробляє та просуває на ринку збалансований портфель мінеральних вод, що видобуваються в курортних регіонах України. Представлена на ринку торговими марками табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Характеристика товарної номенклатури «IDS Borjomi Ukraine»

Назва товару	Характеристика
«Borjomi»	мінеральна вода вулканічного походження. Насичена природним вуглекислим газом, вона здатна підніматися на поверхню без допомоги будь-яких насосів з глибини 8-10 км теплим потоком (t. 38-41 ° C). Проходячи через породи Кавказьких гір, «Боржомі» збагачується композицією з 60 різних мінералів. Численні дослідження свідчать про те, що мінеральний склад «Боржомі» не змінювався з 1830 року – з часу початку постійних лабораторних спостережень. І сьогодні мінеральна вода «Боржомі» ідентична тій, що була вперше розлита на першому заводі Великого князя Михайла Романова в кінці XIX століття. Мінеральна вода «Боржомі» – безцінний дар природи. Завдяки своєму унікальному комплексу мінералів вулканічного походження, вона надає сил, надихаючи на нові звершення і посилюючи насолоду від кожного моменту життя.
«Моршинська»	Заповідні Моршинські джерела – одне з небагатьох у світі родовищ чистої природної води, що має ідеально збалансований для людини мінеральний склад. Саме тому «Моршинська» на 100% сприймається організмом і щодня забезпечує його правильну роботу.
«Моршинка»	Моршинка — це знайома вам природна і збалансована Моршинська, спеціально підготовлена для вживання немовлятами. Походить з курортного регіону Прикарпаття, заповідних Моршинських джерел. Має низьку мінералізацію. «Моршинка» відповідає усім вимогам безпечності, не містить мікроорганізмів та токсичних речовин. У цій воді оптимальний для дитини вміст корисних мікроелементів. Застосування Моршинки у харчуванні дітей раннього віку, які перебувають на повному грудному харчуванні, починаючи з 6 місяців, та для дітей, які перебувають на штучному та/або змішаному харчуванні, з перших днів життя як для пиття, так і приготування іншої їжі, не викликає ніяких побічних реакцій.
«Миргородська»	це природна мінеральна вода. Вона додає життєвих сил, відкриваючи «друге дихання». Це відбувається завдяки набору мінералів Миргородського родовища. Видобувається з широко відомого Миргородського родовища мінеральних вод. Розливається вона безпосередньо на місці видобутку у відповідності з міжнародними нормами розливу природних мінеральних вод, що забезпечує повне збереження всіх її природних властивостей.
«Миргородська Лагідна»	це природна мінеральна столова вода для споживачів, які вважають за краще мінеральну воду з легким смаком. Вона має слабкий рівень мінералізації (0,4-0,7 г / л) і легкий смак, тому її можна пити щодня, без обмежень. «Миргородська Лагідна» видобувається з верхнього горизонту знаменитого Миргородського родовища, і так само, як і «Миргородська», здатна додавати життєвих сил.

Продовження таблиці 2.1

«Трускавецька»	Природна мінеральна вода слабогазована, так само, як і інші води бренду, видобувається в екологічно чистому регіоні – у мальовничій долині Східних Карпат, поблизу відомого курорту Трускавець.. «Трускавецька» від природи має м'який смак та низьку мінералізацію, що дозволяє вживати її щодня і без обмежень всій родині. Вона допомагає підтримати здоров'я та несе сімейну гармонію!
«Aqua Life»	це негазована питна вода для жителів міст, які щоденно, в умовах активного ритму життя зазнають інтенсивних навантажень та потребують якісного поповнення гідробалансу в організмі. Ще одна перевага продукту – його прийнятна ціна.
«Аква Няня»	питна негазована вода з низькою мінералізацією для дітей з перших днів життя. «Аква Няня» підходить для пиття, адже її не треба кип'ятити*. Також, її можна використовувати і для розведення дитячих сумішей, фруктових і овочевих соків, заварювання чаїв.
«Аляска»	це кришталево чиста вода європейської якості, в якій завдяки дбайливому очищенню Anti Scale Complex зберігається ідеальний баланс корисних мінералів. Обробляючи воду з природних джерел, дуже важливо дбати про цілісність її складу і очищати тільки від небажаних речовин, зберігаючи при цьому всі корисні елементи.

<https://www.ids.ua/uk/company/description/>

За даними народного рейтингу «Фаворити успіху» (визначає динаміку громадських уподобань і довіру до бренду з боку споживачів) три головні бренди «IDS Borjomi Ukraine» («Моршинська», «Миргородська» та «Боржомі») з 2005-го року стабільно посідають три перші місця у рейтингу категорії «Мінеральна вода року».

Історію розвитку зображено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Історію розвитку «IDS Borjomi Ukraine»

Рік	Напрями розвитку
1996	Засновано Закрите акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ЗАТ «ІДС», далі — «IDS Group Ukraine») — компанію-дистрибутора товарів масового вжитку. Того ж року закладено основу стратегічного партнерства «IDS Group Ukraine» та Миргородського заводу мінеральних вод (МЗМВ).
	Об'єднання відомого виробника й потужної дистрибуційної мережі, яка налічувала вісім власних філіалів та близько 60 основних дистрибуторів, забезпечило новоствореному підприємству лідерство на ринку мінеральних вод України
	У 1996-му створено компанію «Нова» (далі — «ІДС Аква сервіс») — дистрибутора Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар». У 1996-2004 роках компанія займається прямою дистрибуцією мінеральної води «Моршинська».

Продовження таблиці 2.2

	Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» зареєстровано у тому ж 1996-му. Роком раніше запущено перший його цех, площа якого становила 300 кв. м, і встановлено лінію розливу мінеральної води, що випускала 300 пляшок на годину.
2004	Відбувається об'єднання Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», компанії «Нова», Миргородського заводу мінеральних вод. У результаті створено «IDS Group Ukraine» — найбільшу в Україні групу з потужною виробничою базою та власною дистрибуційною мережею, які не мають аналогів до сьогодні.
2005	Компанія починає здійснювати доставку води в домівки та офіси.
2008	До «IDS Group Ukraine» приєднується Трускавецький завод мінеральних вод. Група стає лідером на вітчизняному ринку з виробництва й дистрибуції мінеральних та столових вод.
2010	Компанія «IDS Group Ukraine» інвестує близько 4,6 млн євро в запуск сучасної лінії розливу води на Моршинському заводі мінеральних вод «Оскар». Потужність нової лінії провідного європейського виробника «Krones» (Німеччина) — 30 тисяч ПЕТ-пляшок місткістю 1,5 літри на рік. На заводі діють системи контролю якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів і дають змогу зберегти природні властивості води. Саме збереження хімічного складу та фізичних властивостей є головною особливістю виробництва. Вода з родовищ потрапляє до пляшок, проходячи лише механічну фільтрацію. Щодобово на заводі розливають близько 900 тисяч літрів мінеральної води. Тут функціонує сучасна лінія «Steel head» (США) загальною продуктивністю 350 бутлів об'ємом 18,9 л за годину.
2011	Восени 2011 року компанія розширює асортимент Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» і запускає нове зручне пакування об'ємом 0,33 л.
2012	У травні 2012-го за результатами аудиту Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» отримує сертифікат компаній «DQS-UL Group» (Німеччина) та «УкрСЕПРО» (Україна), який підтвердив відповідність системи якості підприємства вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005.
2015	Компанія «IDS Group Ukraine» змінює назву на «IDS Borjomi Ukraine». Це зроблено для того, щоб уніфікувати стиль з компанією «IDS Borjomi International» та підкреслити відповідність міжнародним стандартам якості. За період своєї діяльності в Україні «IDS Borjomi International» здійснила серйозні інвестування у розвиток ринку мінеральних вод. Це — побудова заводу «Оскар», консолідація виробників трускавецьких вод. Таким чином, на українському ринку бутильованих вод з'явився потужний гравець з ринковою часткою близько 30%. Компанія виробляє природні мінеральні води на чотирьох заводах, що розташовані в різних регіонах країни: Миргороді, Моршині, Трускавці та Голій Пристані під брендами, котрі лідирують на національному ринку: «Моршинська», «Моршинка», «Миргородська», «Миргородська Лагідна», «Трускавецька», «Аква Лайф», «Аква-няня», «Аляска». Компанія забезпечує дистрибуцію продукції, що виготовлена в Україні, імпорт та дистрибуцію товарів грузинського підрозділу. У межах «IDS Borjomi Ukraine» діє підрозділ з доставки води споживачам в дім та в офіс («ІДС Аква Сервіс»), який виробляє та постачає воду під брендом «Аляска», та є лідером у цьому сегменті на ринку України.
2016	Компанія починає співпрацю із The Walt Disney Studios і випускає серію toy bottles із зображеннями героїв мультфільму «Крижане серце» та фільму «Зоряні Війни».
2017	На початку року разом із Всесвітнім Фондом Природи (WWF) «Моршинська»

	започатковує всеукраїнську програму «Разом за природу» задля поширення ідеї дбайливого ставлення до навколишнього середовища, збереження карпатських лісів та висадки нових дерев для теперішніх та майбутніх поколінь.
	У червні 2017 року «Моршинська» презентувала новий дизайн скляної пляшки. Оновлена елегантна форма підкреслює природне походження води і її кришталеву чистоту.
	В липні того ж року торгова марка «Боржомі» запустила нову виробничу лінію своєї мінеральної води в нестандартній, ексклюзивній упаковці – алюмінієвій банці, об'ємом 0,33 л. Концепція нового формату націлена на молодих і активних людей, готових до експериментів і нових відкриттів.
	У листопаді 2017 року «Моршинська», разом з відомим українським дизайнером Лілією Пустовіт створили колекцію скляної «Моршинської» об'ємом 0,75л в унікальному дизайні. Головний заклик креативного проекту – «Пити воду модно!».
2018	На початку року «IDS Borjomi Ukraine» ініціює національну кампанію «Моршинська Спорт – ПЕРШЕ ПРАВИЛО ТРЕНУВАНЬ», яка спрямована на те, щоб надихнути українців займатися спортом і фізичною культурою. І робити це правильно – з підтримкою гідробалансу під час тренувань. Обличчями кампанії стали 3-тя ракетка світу Еліна Світоліна, олімпійський призер Жан Беленюк та олімпійська чемпіонка Ольга Харлан.
	Восени «IDS Borjomi Ukraine» представляє кардинально новий продукт для вітчизняного ринку — мінеральну воду у форматі спрея для природного зволоження тіла та обличчя.
	У травні 2018 року «IDS Borjomi Ukraine» розпочинає співпрацю з найбільшою мережею закладів швидкого харчування МакДональдз в рамках глобальної програми корпорації МакДональдз «Масштаб заради добра». Одним з важливих напрямків програми є поліпшення харчової цінності Хеппі Міл. В ресторанах мережі з'являються «Моршинська» та лімітована «Моршинська Спорт» з героєм Хепіком.
	Влітку «IDS Borjomi Ukraine» розпочинає співпрацю з британською теле – і кінокомпанією Entertainment One . Серія «Пий та грайся» отримує нового героя – найпопулярнішого дитячого персонажа – Свинку Пеппу та її сім'ю.
	У серпні 2018 року «IDS Borjomi Ukraine» презентувала новий продукт – «Моршинку» – питну воду для малюків з перших днів життя.
	Новий продукт має низьку мінералізацію і збалансований склад, що допоможе організму дитини правильно функціонувати і рости малюкові здоровим.

Завдяки тому, що здоровий спосіб життя набуває популярності, попит на мінеральну воду зростає. На українському ринку є більше ста брендів мінеральних вод. Тому конкуренція продовжує зростати, і вітчизняні виробники все більше уваги звертають на маркетингові процедури і виділяють під це більший бюджет.

На рисунку 2.1 зобразимо основні стратегічні цілі компанії.



Рис. 2.1. Корпоративні цінності «IDS Borjomi Ukraine»

На підприємстві ПрАТ «ІДС» діє лінійно-функціональна структура управління. Вона є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління у прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво) (рис. 2.2) [24].

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать [41]: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; існує можливість маневрування ресурсами.

Найбільші обсяги виробництва у нашій країні знаходяться в таких областях: Закарпатській, Львівській, Полтавській та Дніпропетровській. Більшу частину ринку має газувана мінеральна вода, по відношенню до негазованої це 63 % до 37 %, дані взято за 2022 р. Проте частка негазованої

мінеральної води весь час зростає, це можна зрозуміти по показниках за 2018р., коли це відношення було 73 % до 27 %.

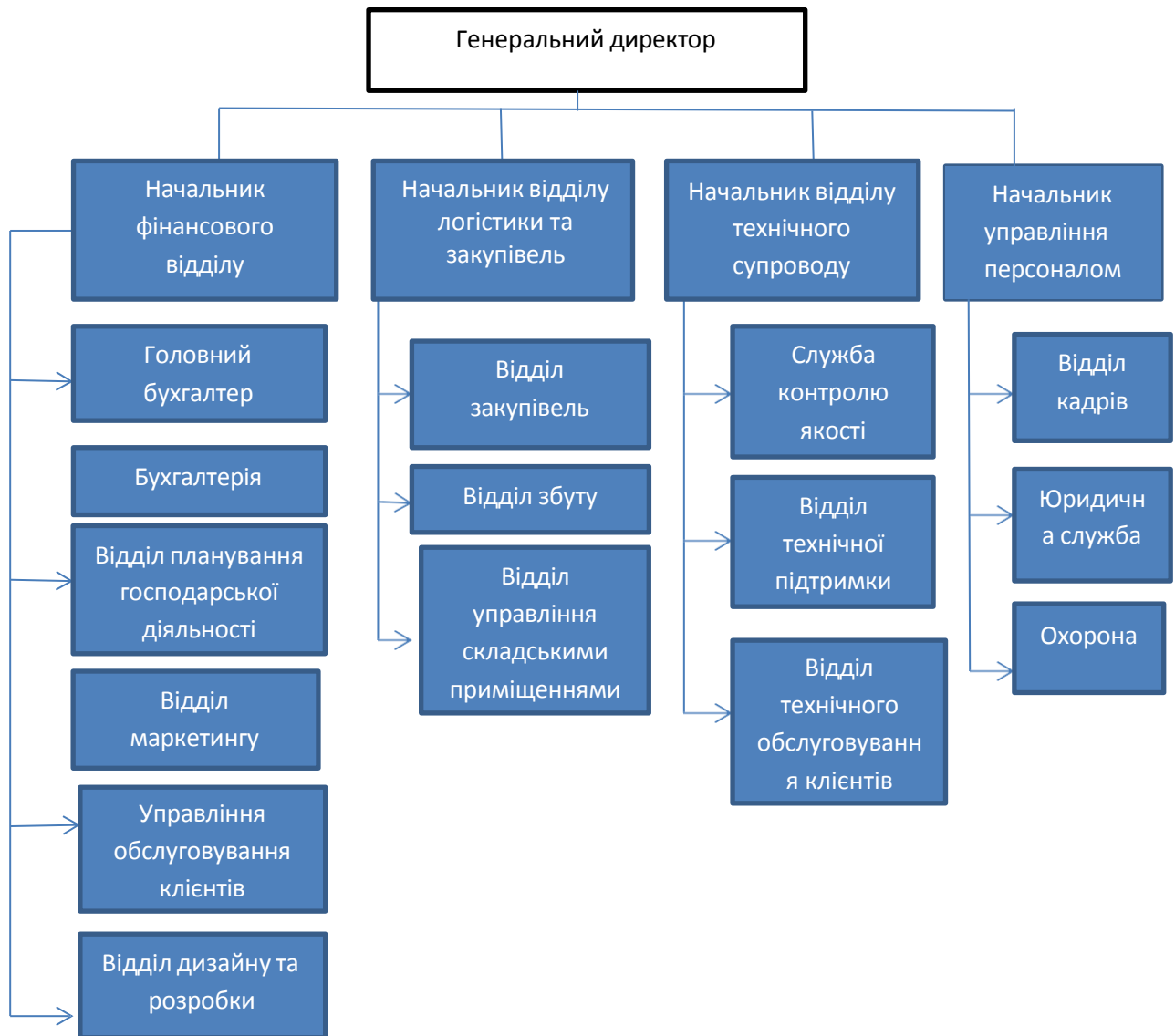


Рис. 2.2. Організаційна структура «IDS Borjomi Ukraine»

Виділяють деяку специфіку вітчизняного ринку мінеральних вод. Споживачі віддають перевагу продукції тих компаній, які мають різноманітний асортимент і продають у роздріб, належної якості і за помірною ціною.

Також змінюються канали збуту продукції. На сьогодні найбільшими каналами збуту є супермаркети, гіпермаркети, мінімаркети, але традиційні в цей же час занепадають, зменшується віддача у натуральному і грошовому еквіваленті.

На формування тенденції впливають наступні чинники [33, с.113]:

1. На першому місці знаходиться ціна, яка вища за новітню роздрібну торгівлю, швидко підвищується в традиційних каналах збуту, це призводить того, що покупці віддають перевагу дешевшим магазинам.

2. Перевага мережевих магазинів у тому, що вони досить часто проводять різні цінові акції, і велика частина покупців віддають перевагу таким товарам.

3. Серед українців зростає зацікавлення різноманітним товарним портфелем компанії.

Основні гравці на ринку мінеральних вод в Україні представлені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Лідери з виробництва мінеральних вод в Україні

<i>Назва виробника</i>	<i>Торгова марка мінеральної води</i>
IDS Group Borjomi Ukraine	«Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Трускавецька», а також мінеральна вода «Боржомі», імпортована з Грузії
«Кока-Кола Беверіджиз Україна»	Бренд «BonAqua»
«Оболонь»	Мінеральна і питна вода ТМ «Оболонська», «Прозора»
«Росинка»	ТМ «Софія Київська»
«Ерлан»	ТМ «Знаменівська»
Свалявський завод мінеральних вод	Мінеральна вода ТМ «Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська», «Поляна джерельна»

Більше 60 % всієї продукції ринку мінеральної води виробляють 5 найбільших виробників – IDS Group Borjomi Ukraine, Coca-Cola, Оболонь, Росинка, Ерлан (рис. 2.3).

Провівши аналіз діяльності, можна стверджувати, що ПрАТ «ІДС» має можливості для розвитку на досліджуваному ринку, так як найбільшими перевагами є прихильність споживачів та частка ринку, яку займає підприємство. А також можливість економити на ефекті масштабу, чим і займається ПрАТ «ІДС». До того ж ймовірність появи нових сильних гравців на ринку дуже низька. Сьогодні експорт мінеральних вод має незначний рівень розвитку. І хоча підприємство експортує та імпортує найбільшу частку

українських мінеральних вод на міжнародний ринок, великий потенціал залишається нерозвиненим. До того ж, далеко не всі бренди активно розповсюджуються за кордоном. Тому, якщо зважити на цілі компанії закріпитися на існуючих ринках, було б доречно розглянути постачання всіх видів продукції у ті країни, з якими вже налагоджено торгові зв'язки.



Рис. 2.3. Частка IDS Group Borjomi Ukraine на українському ринку

Що стосується прихильності споживачів до продукції, то лідерами серед торгових марок є бренди компанії IDS Group Ukraine рис. 2.4.

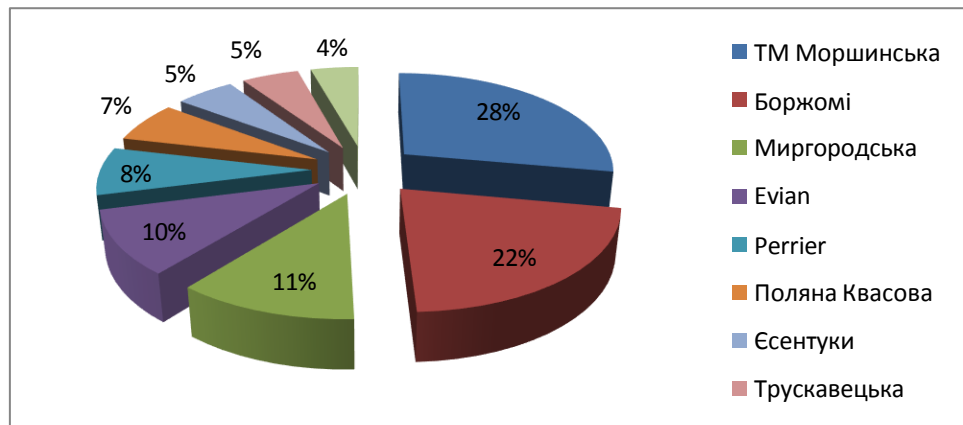


Рис. 2.4. Частка основних брендів мінеральних вод в Україні

2.2. Аналізування фінансово-господарського стану підприємства

Недостатня увага і необхідність використання сучасних технологій порівняння діяльності та методів роботи конкретного підприємства з лідерами чи ефективними компаніями інших галузей бізнесу для стратегічної

орієнтації на кращі досягнення активізує проблему узагальнення характеристик окремих видів бенчмаркінгу та визначення сфер їхнього застосування в системі управління.

Розглянемо особливості фінансової діяльності ПрАТ «ІДС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні економічні показники фінансової діяльності ПрАТ «ІДС»
за 2020- 2022 рр., тис. грн.**

Показник	2020	2021	2022	Відхилення (2021/2020)		Відхилення (2022/2021)	
				±Δ	%	±Δ	%
Виручка від реалізації товарної продукції	2177034	2400836	2976304	223802	10,28	575468	23,97
Собівартість реалізованої товарної продукції	1333296	1519741	1747295	186445	13,98	227554	14,97
Валовий дохід	843738	881095	1229009	37357	4,43	347914	39,49
Фінансовий результат від операційної діяльності	86575	20715	115012	-65860	-76,07	94297	455,21
Фінансовий результат до оподаткування	27992	27632	102548	-360	-1,29	74916	271,12
Чистий фінансовий результат	30084	21181	84124	-8903	-29,59	62943	297,17

У 2020 р. у порівнянні з 2021 р. виручка від реалізації продукції зросла на 10,28 % і становить 2400836 тис. грн.; у 2022 р. вона дорівнює 2976304 тис. грн., тобто відбулося збільшення на 23,97 % у порівнянні з 2020 р.

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2021 р. зросла на 13,98 % (або на 186445 тис. грн.) у порівнянні з 2020 р., а у 2022 р. – збільшилася на 14,97 % (або на 227554 тис. грн.) у порівнянні з 2021 р.

За 2021 р. валовий дохід збільшився на 4,43 % (37357 тис. грн.), а за 2022 р. збільшився на – на 39,49 % (347914 тис. грн.) (рис. 2.5).

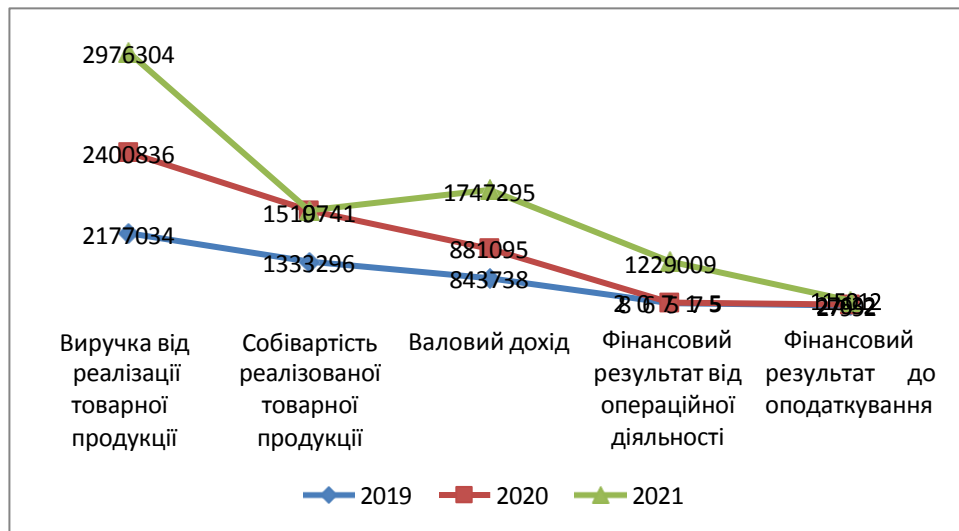


Рис. 2.5. Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності ПрАТ «ІДС» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Фінансові результати від операційної діяльності. У 2021 р. у порівнянні з 2020 р. відбулось зниження даного показника на 76,07 % (або на 65860 тис. грн.); а у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. зріс на 455,21 % (або на 94297 тис. грн.). За 2022 р. ПрАТ «ІДС» має позитивний результат діяльності (рис. 2.4), при цьому у 2021 р. відбулося значне зниження фінансових показників діяльності. У табл. 2.5 розглянемо як змінилася прибутковість підприємства.

Таблиця 2.5.

Показники рентабельності ПрАТ «ІДС» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2019	2020	2021	A.D	B.%	A.D	B.%
Коефіцієнт рентабельності активів	3,75	2,55	9,67	- 1,19	-31,83	7,11	278,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	8,08	5,50	19,77	- 2,59	-31,99	14,27	259,69
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,38	0,88	2,83	- 0,50	-36,23	1,95	221,59
Коефіцієнт рентабельності продукції	2,26	1,39	4,81	- 0,86	-38,23	3,42	245,44

Джерело: розраховано за даними [42]

Найвищою є рентабельність власного капіталу, що складає 19,77, що є на 14,27 більше, ніж у 2021 р. Це є дуже хорошим результатом, так як цей показник представляє найбільший інтерес власників та акціонерів, і є одним з

основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат.

Таблиця 2.6

**Аналіз зміни операційних витрат ПрАТ «ІДС» за 2020-2022 рр., тис.
грн.**

Показник	2020	2021	2022	Структурні змін и за 2020, %	Структурні змін и за 2021, %	Структурні змін и за 2022, %	Відхилення (2021/2022)		Відхилення (2022/2021)	
							±Δ	%	±Δ	%
Матеріальні витрати	26707	32973	47219	2,79	2,84	3,24	6266	23,46	14246	43,21
Витрати на оплату праці	98827	169096	199724	10,34	14,57	13,72	70269	71,10	30628	18,11
Відрахування на соц. заходи	22750	18900	24185	2,38	1,63	1,66	-3850	-16,92	5285	27,96
Амортизація	69894	72077	73988	7,31	6,21	5,08	2183	3,12	1911	2,65
Адміністративні витрати	103663	154732	213073	10,85	13,33	14,64	51069	49,26	58341	37,70
Витрати на збут	633901	712911	897435	66,33	61,42	61,65	79010	12,46	184524	25,88
Всього	955742	1160689	1455624	100	100	100	204947	21,44	294935	25,41

Також у 2022 р. зросли показники рентабельності активів та продукції, і склали 9,67 та 4,81. Ці результати теж є найкращими за аналізований період.

Отже, попит на продукцію підприємства зростає, а активи не перенавантажені. Не зважаючи на те, що всі показники рентабельності зменшилися у 2021 р. на 30-40 %, у 2022 р. вони досягли найвищого рівня за останні три роки. Що свідчить про можливість підвищення ефективної діяльності підприємства.

На рис. 2.6 відобразимо темп росту операційних витрат підприємства.

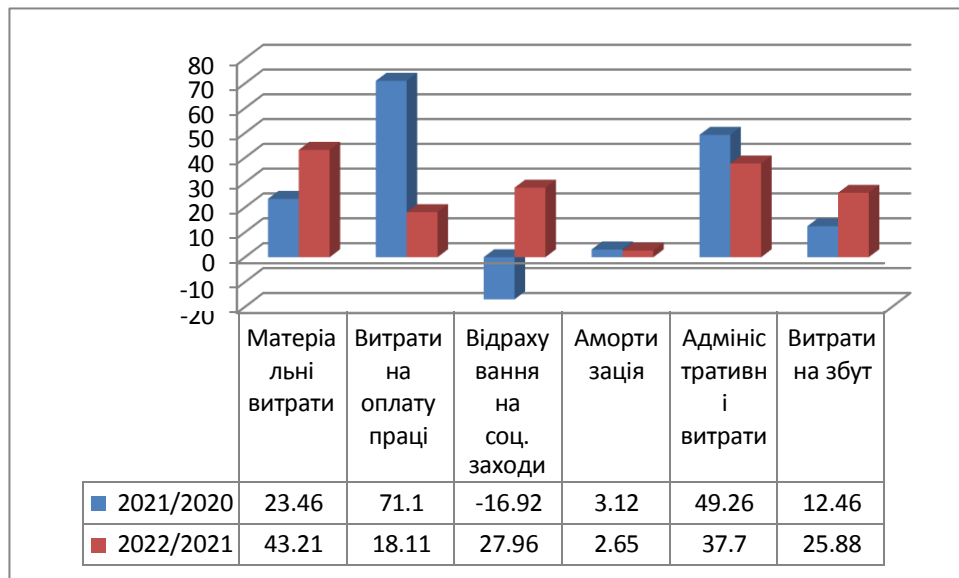


Рис. 2.6. Темп приросту операційних витрат ПрАТ «ІДС» за 2019-2022 рр., %

На рис. 2.7 розглянемо структуру операційних витрат підприємства. Найбільшу частку в структурі операційних витрат за досліджуваний період займають витрати на збут, які становлять 61,65 % у 2022 р. В абсолютному виразі це становить 897435 тис грн. При цьому у 2019 р. вони зросли на 25,88 % порівняно з 2021 р.

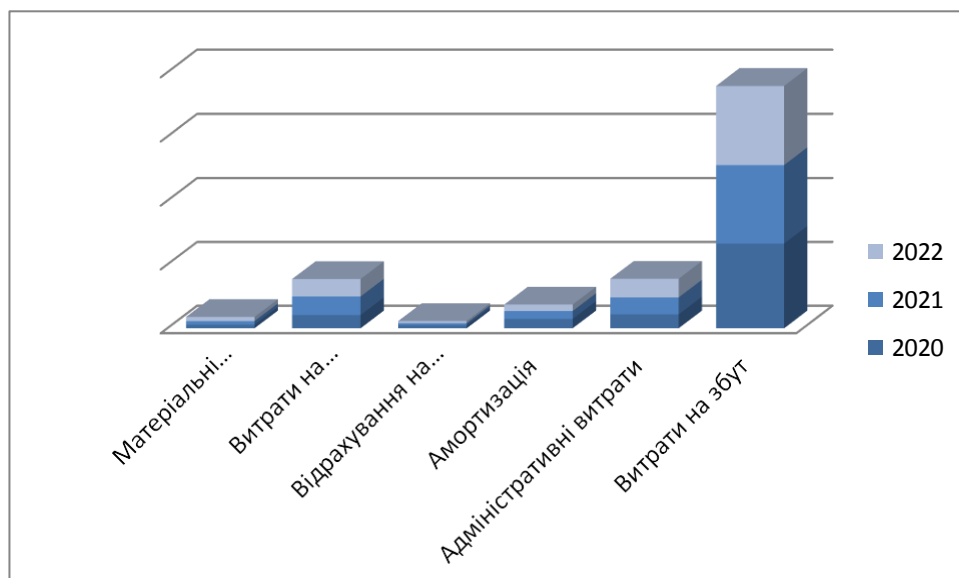


Рис. 2.7. Структура операційних витрат ПрАТ «ІДС» за 2020-2022 рр., %

Витрати на оплату праці в структурі операційних витрат у 2020 р. становили 10,34 %, у 2021 р. – 14,57 % та в 2022 р. – 13,72 %. У 2021 р. вони виросли на 71,10 % та продовжили зростати у 2022 р.

Відрахування на соціальні заходи у відсотковій структурі операційних витрат значно зменшилися, у 2021 р. вони скоротилися на 16,92 %, і у 2022 р. складають 1,66, що є значно меншим показником, ніж у 2020 р. Амортизація у структурі операційних витрат збільшилася на 5,08 % у 2022 р. і її частка має спадаючу тенденцію протягом аналізованого періоду.

Ще однією значною статтею витрат є адміністративні витрати. У 2020 р. вони зросли на 37,7 % порівняно з 2021р., а у 2022 р. збільшилися на 49,26 %. За останній аналізований рік вони мають значну частку в структурі операційних витрат – 14,64.

При оцінюванні персоналу підприємства проаналізуємо динаміку його чисельності та склад, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Для цього скористаємося табл. 2.10-2.11.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика руху кадрів на ПрАТ «ІДС»

Показники	2021	2022	Відхилення
Середня облікова чисельність працівників, осіб	439	459	4,56
Прийнято працівників, осіб	56	92	64,29
Вибуло працівників, у тому числі: за власним бажанням; звільнено за порушення трудової дисципліни; звільнено за скороченням штатів, осіб	61	72	18,03
Коефіцієнт плинності кадрів	1,09	0,78	-28,15
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,27	0,36	34,06

Плинність кадрів низька. Показник вибулих працівників має невелике відхилення у поточному році від звітнього. Це є доказом стабільності роботи підприємства у підтримці найменшої плинності кадрів.

Таблиця 2.8

Кадровий склад ПрАТ «ІДС»

Категорії персоналу	2021		2022		Відхилення (+, -)	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Адміністративноуправлінський персонал	110	25,06	118	25,71	8	40
Виробничий	-	-	-	-	-	-
Допоміжний персонал	329	74,94	341	74,29	12	60
Разом	439	100	459	100	20	100

Зважаючи на те, що підприємство займається дистрибуцією продукції у різні країни світу, то фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства доцільна, становить 25,06 % і 25,71 % у 2021-2022 рр. відповідно. Допоміжний персонал – 74,29 % у 2022 р.

Рівень професійної підготовки подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика персоналу за освітою та віком на ПрАТ «ІДС»

Вік	З вищою освітою, чол.		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
До 30 років	97	108	39	52	13	9	149	169	33,94	36,82
Від 30 до 45	171	164	24	31	17	23	212	223	48,29	48,58
Від 45 до 55	38	35	9	5	0	3	47	43	10,71	9,37
Понад 55	23	19	7	5	1	0	31	24	7,06	5,23
Разом	329	331	79	93	31	35	439	459	100	100

Рівень професійної підготовки кадрів досить високий, оскільки людей із загальною середньою освітою у 2022 р. було 9 осіб. Персонал підприємства є досить молодий: частка людей до 30 років становить близько 37 %.

На підприємстві використовують погодинну оплату праці. Вона передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи [26, с. 60]: пряма погодинна, погодинно-преміальна, посадових окладів. Інші форми мотивації на підприємстві застосовують несистематично.

Отже, проведений фінансово-економічний аналіз дав змогу охарактеризувати підприємство як фінансово-стійке. Оборотність активів достатня, що дозволяє гідно конкурувати та займати лідируючі позиції на ринку. Середній рівень зарплати вищий за середній по Україні, тому матеріальний стан працівників є задовільним. А це в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці.

2.3. Використання бенчмаркінгового підходу на підприємстві

На підприємстві ПрАТ «ІДС» практикують панорамний (конкурентний) вид бенчмаркінгу. Тобто вимірюють характеристики підприємства та зіставляють їх із характеристикою конкурентів.

Нижче приведемо приклад порівняння конкурентоспроможності підприємства із основними конкурентами.

Визначимо конкурентоспроможність підприємства методом заснованим на теорії ефективної конкуренції. Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку [9,с.32].

Тепер перейдемо безпосередньо до оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ІДС». Показники представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективної діяльності ПрАТ «ІДС»

Показник	2020	2021	2022	Бали	
				2021	2022
Витрати на одиницю продукції	0,61	0,63	0,59	10	10
Показник фондовідачі	2,40	3,92	6,89	15	15
Рентабельність товарної продукції	63,28	57,98	70,34	10	12
Продуктивність праці	4903,2 3	5468,8 7	6484,3 2	11	11
Коефіцієнт автономії	0,49	0,39	0,38	8	10
Коефіцієнт платоспроможності	0,94	1,15	1,26	12	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,28	0,33	12	11
Коефіцієнт оборотності	1,52	1,30	1,39	9	10
Рентабельність продажу	1,38	0,88	2,83	7	15
Затовареність готовою продукцією	-0,96	-0,97	-0,97	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих Потужностей	19,16	15,12	20,04	8	13
Коефіцієнт ефективності реклами	-25,83	-10,82	9,52	15	15
Критерій конкурентоспроможності товару	-	-	-	11	10

Конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [37]:

$$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ \quad (2.3),$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2020 р.:

$$ЕВ = 0,31*10 + 0,19*15 + 0,4*10 + 0,1*11 = 11,05$$

$$ФС = 0,29*8 + 0,2*12 + 0,36*12 + 0,15*9 = 10,75$$

$$ЕЗ = 0,37*7 + 0,29*10 + 0,21*8 + 0,14*15 = 9,27$$

$$ККО = 0,15*9,6 + 0,29*8 + 0,23*9,27 + 0,33*11 = 10,21$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2021 р.:

$$EB = 0,31*10 + 0,19*15 + 0,4*12 + 0,1*11 = 10,53$$

$$\Phi C = 0,29*10 + 0,2*10 + 0,36*11 + 0,15*10 = 10,69$$

$$E3 = 0,37*15 + 0,29*10 + 0,21*13 + 0,14*15 = 13,28$$

$$KKO = 0,15*11,85 + 0,29*10,69 + 0,23*11,88 + 0,33*10 = 11,23$$

У 2020 році рентабельність товарної продукції зменшилася на 8 відсотків, а рентабельність продажу – на 36 %. При цьому значно зросли показники продуктивності праці, коефіцієнт платоспроможності, та коефіцієнт абсолютної ліквідності, показник фондівдачі та коефіцієнт ефективності реклами.

Розраховані значення ККО за 2022 р. свідчать про те, що конкурентоспроможність ПрАТ «ІДС» зросла на 1 %, значно покращилися показник фондівдачі, рентабельність продажу та коефіцієнт ефективності реклами.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус [40].

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей установлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.11). Кожний показник оцінюється за 3-бальною шкалою [61, ст. 29].

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ПрАТ «ІДС»

Зовнішнє середовище	Можливості		Загрози	
	1.Розширення асортименту продукції.	2	1.Недосконалість законодавства України	1
	2. Вихід на нові ринки	3	2. Висока конкуренція.	1
	3. Збільшення обсягів реалізації	3	3. Інфляція.	2

Продовження таблиці 2.11

		4. Низька ймовірність появи нових гравців на ринку		4. Зниження рівня доходів населення.	2
Сильні сторони		СіМ		СіЗ	
1. Великий досвід роботи	3				
2. Значна частка ринку	3				
3. Прихильність споживачів до продукції	3				
4. Висока якість продукції	3				
5. Кваліфікованість служб збуту та постачання	3				
Слабкі сторони		СЛіМ		СЛіЗ	
1. Вузький асортимент продукції	1				
2. Зростання витрат на оплату праці.	1				
3. Зростання витрат на збут продукції	3				
4. Зростання собівартості продукції	3				

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей установлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.11). Кожний показник оцінюється за 3-бальною шкалою [6].

Використовуючи цю схему, аналізуємо стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи в полях, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами. Проаналізуємо фактори проблем і занесемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ПрАТ
«ІДС»**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1.Збільшення частки ринку та вихід на нові ринки збуту.	3
	2. Розширення асортименту продукції.	2
СЛМ	1.Зменшення обсягів реалізації продукції через зростання операційних витрат.	1
	2.Втрата висококваліфікованих працівників, у разі зменшення витрат на оплату праці.	1
СіЗ	1.Зниження доходів від реалізації продукції у зв'язку з погіршенням економічної ситуації в країні	2
	2.Зменшення чистого прибутку через зростання інфляції.	2
СЛЗ	1.Обмеження діяльності підприємства внесенням змін до законодавства України	1
	2. Втрата лідируючих позицій на ринку у зв'язку з появою нових гравців.	1

Складено на основі [9; 17; 51] Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив (табл. 2.13).

Оцінювання потенціалу підприємства (ПП) з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз виглядатиме так [21, с.74]:

$$ПП = А_{ст} - П_{ст} \quad (2.2),$$

де $A_{ст}$ – стратегічні активи;

$P_{ст}$ – стратегічні пасиви

Розрахуємо стратегічний потенціал ПрАТ «ІДС»:

$$ПП = 24 - 14 = 10$$

З даного розрахунку можна зробити висновок, що слабких сторін і загроз менше, ніж сильних сторін підприємства і його можливостей, що визначає діяльність підприємства як досить ефективну і доцільну. Отримані

стратегічні альтернативи будуть використані для розроблення загальної і функціональної стратегії компанії.

Таблиця 2.13

Перелік стратегічних альтернатив розвитку ПрАТ «ІДС»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Впровадження стратегії диверсифікації	2
	Завоювання прихильності більшої частини населення, за допомогою просування нових видів продукції високої якості	3
СЛМ	Оптимізація бізнес-процесів та скорочення витрат за рахунок збільшення продуктивності праці та підвищення ефективності використання основних засобів	2
	Проведення ефективної кадрової політики, впровадження потужної мотиваційної системи на підприємстві	2
СіЗ	Випуск продукції різної цінової категорії	3
	Зробити акцент на ефекті масштабу	3
СЛЗ	Розширити діяльність підприємства за межами України	1
	Розробити конкурентоспроможну стратегію, враховуючи умови нестабільної ситуації в країні.	2

Щоб виявити конкурентні переваги підприємства, проведемо порівняльне оцінювання діяльності підприємства (ПрАТ «ІДС») й активного конкурента («Кока-Кола Беверіджиз Україна»). Для цього використаємо дані профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства, вирахувавши з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента [23; 24; 26].

Тепер проведемо аналіз конкурентоспроможності найбільших конкурентів підприємства аналогічним методом, результати представлено у **Додатку В**.

Підведемо підсумок аналізу конкурентоспроможності найбільший гравців на українському ринку мінеральної води у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Коефіцієнти конкурентоспроможності ПрАТ «ІДС» та основних конкурентів

Підприємство	2021	2022
ПрАТ «ІДС»	10,53	11,23
ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»	11,43	11,00
ПАТ «Оболонь»	9,51	10,95
ПрАТ «КЗБН «Росинка»	8,43	8,53
ПрАТ «Ерлан»	8,93	10,39

Отже, ми з'ясували, що рівень конкурентоспроможності підприємства досить високий, і має найкращий показник серед основних конкурентів. Однак протягом 2020-2021 рр. коефіцієнт ефективності реклами мав від'ємні значення. Також показники ефективності фінансового становища підприємства є нижчими за норму, тому варто врахувати, що ресурси для проведення бенчмаркінгу обмежені.

РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЙЦІЙНІ СИСТЕМИ»

3.1 Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг на підприємстві

Постановка проблеми дослідження. в умовах ринкових відносин, що характеризуються підвищеною нестабільністю, посиленням конкуренції на ринках, результативність є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство і проявляється в результаті взаємодії бізнес-процесів між собою, а також взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Одним з ефективних і визнаних останнім часом інструментів вдосконалення бізнес-процесів, а саме вдосконалення конкурентних переваг є бенчмаркінг. Мова йде про формування нових процесів всередині організації, що не належать до основних або допоміжних, здійснюючи які співробітники компанії створюють більш досконалі способи ведення бізнесу, що дозволяють повніше задовольняти запити зовнішніх і внутрішніх споживачів, ефективніше використовувати ресурси, посилюючи власну конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства – це його перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами [11, с.46].

Стійка конкурентна перевага – це довгострокова вигода від здійснення унікальної стратегії, спрямованої на створення цінності, яка в той же час не застосовується ні існуючими, ні потенційними конкурентами і вигоди від використання якої не можуть бути скопійовані. значно більш стійкими є конкурентні переваги очевидні та «високого порядку», які дозволяють не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечити можливість довгострокового збереження досягнутих позицій. саме завдяки бенчмаркінгу підприємство може створити очевидні тривалі конкурентні переваги «високого порядку» [10].

Останній кілька років бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління бізнесом і вивчення конкурентів у великих міжнародних компанія. В українській практиці бенчмаркінг поки що не здобув належної довіри і досі часто асоціюється з методами бізнес-розвідки та промислового шпигунства, що являє собою застаріле і помилкове його розуміння. Застосування бенчмаркінгу складається в спрощеному варіанті з чотирьох послідовних дій [34,с.110] (рис. 3.1):

усвідомлення та аналіз деталей власних бізнес-процесів. В ідеалі вони повинні бути досконально відомі на кожному етапі виробництва, проте краще регулярно перевіряти «здоров'я» своєї організації, щоб знати слабкі місця і постаратися згладити всі негативні внутрішні та зовнішні впливи

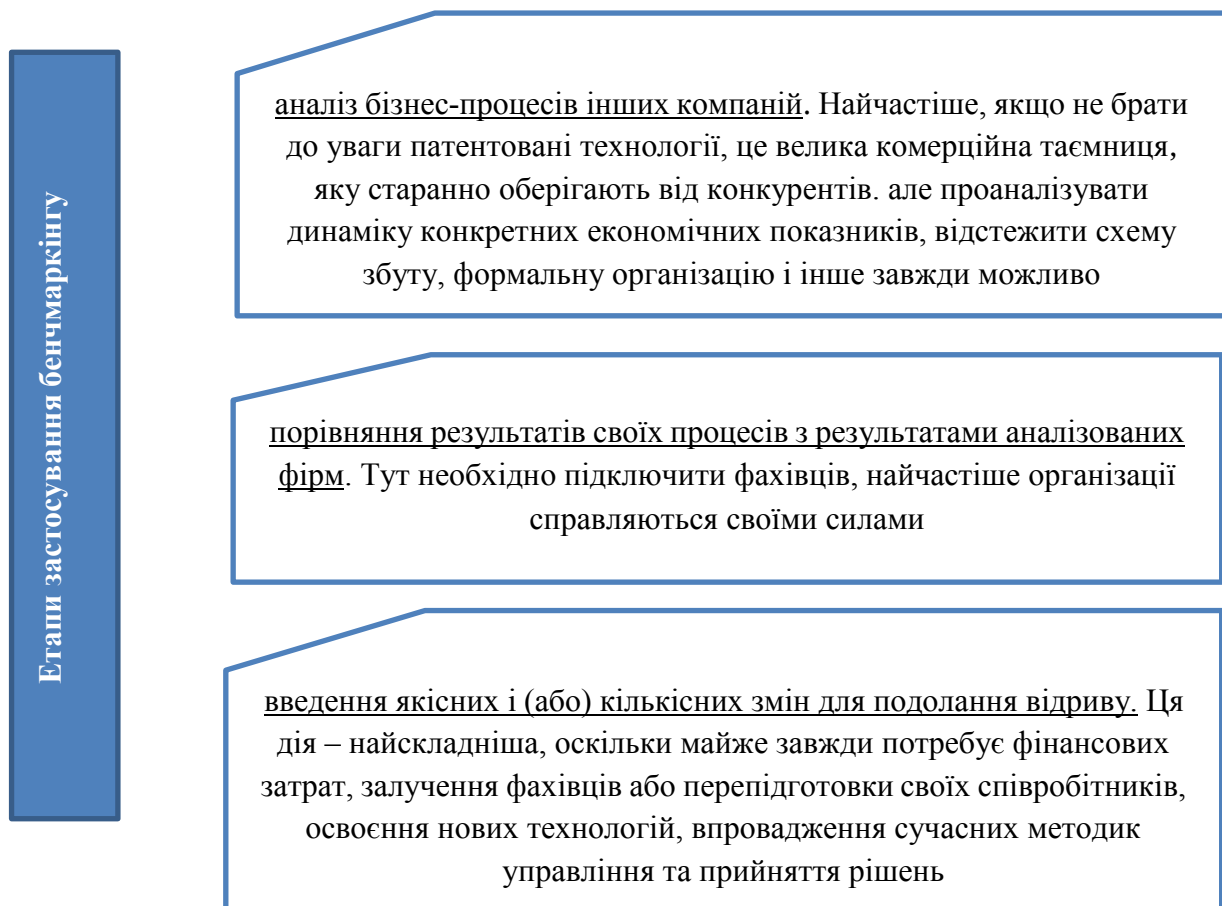


Рис. 3.1. Етапи застосування бенчмаркінгу

Бенчмаркінг ніколи не є одноразовим аналізом. Щоб була віддача, підвищення ефективності підприємства, необхідно зробити бенчмаркінг складовою частиною роботи, регулярним процесом інновацій і удосконалень на підприємстві. якщо розглядати бенчмаркінг як навчання на основі порівняння, то він базується на двох рівнях: стратегічному та рівні окремих процесів.

Приставаючи до процедури бенчмаркінгу в першу чергу необхідно: дати загальну характеристику галузі, визначити рушійні сили розвитку галузі, визначити і оцінити ключові фактори успіху, провести діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників, проаналізувати основні конкурентні переваги провідних конкурентів.

Вивчення конкурентів в рамках бенчмаркінга – це досить складна задача. навіть знаючи показники, за якими підприємство-конкурент домогся успіху, досить важко визначити, що ж привело його до успіху. саме тому розроблені спеціальні методи збору інформації для проведення бенчмаркінгу.

Стандартний процес бенчмаркінгу можна представити у вигляді

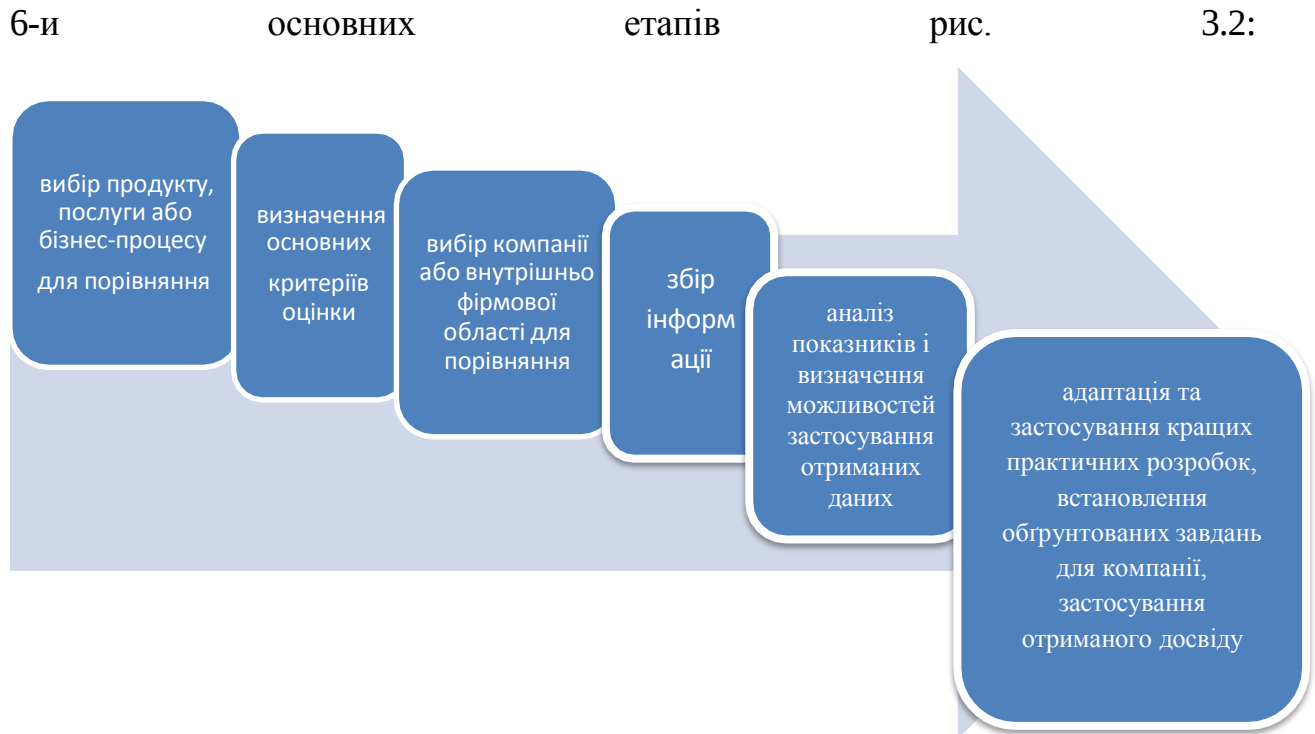


Рис. 3.2. Процес бенчмаркінгу

В Україні бенчмаркінг застосовується сьогодні лише низкою великих компаній, переважно тих, які мають контакти із зарубіжними партнерами і орієнтуються на світові стандарти. У вітчизняному малому і середньому бізнесі на сьогоднішній день більшість керівників не знають про еталонне зіставлення як про інструмент управління, що має науково-методичну базу і визнання в усьому світі [14, с. 69].

Для більшості компаній бенчмаркінг є не новим, оскільки він здійснювався у межах конкурентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча в дійсності між ними є суттєві відмінності [4; 5], які відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу

Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей
Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що приводять до задоволення потреб покупців
Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Не обмежений
Завдання для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [6].

Важливо зрозуміти, як конкурент розподіляє свої ресурси. Тобто, з чим приходить на ринок (продукти, ціни, система продажу і доставки, маркетингові зусилля, система обслуговування клієнтів), а також рівень його витрат. Потрібно враховувати ще один важливий фактор – зацікавленість конкурента в сфері досліджень і розробок, які здатні через певний проміжок часу знизити собівартість його продукції і витрати на маркетинг.

Після визначення найбільш прибуткових сегментів ринку і оцінки своїх конкурентних переваг необхідно вибрати об'єкт для «наслідування». Для досягнення найбільш ефективного результату в бенчмаркінгу фахівці

рекомендують не тільки знайти такі підприємства і накопичувати інформацію про їхню діяльність, прогресивні управлінські рішення, а й контактувати з ними. Після того, як інформація зібрана і класифікована, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат. Врешті розробляється план. Мета його очевидна: добитися, щоб удосконалені процеси досягли найвищої ефективності [17, с.152].

Після галузевого аналізу і аналізу конкурентів потрібно переходити до розробки стратегії. Необхідно відповісти на запитання, як ваша компанія може обійти конкурентів, використовуючи ключові чинники успіху в різних функціональних напрямках: розширення виробництва, впровадження нових продуктів і послуг, зміни ціноутворення, продажів і доставки, маркетингу, персоналу, технологій і т. д.

Для того, щоб інструменти і методи бенчмаркінгу набували щораз більшого розвитку, необхідно [20, с.533]:

- зробити процес порівняльного аналізу більш ефективним;
- гарантувати, що методи бенчмаркінгу є пріоритетними на основі стратегічних критеріїв для підтримки цілей компанії;
- створити умови, щоб члени команди та партнери бенчмаркінгу вибирали найприбутковіші галузі економіки для закриття конкурентного розриву;
- забезпечити отримання внутрішніх і зовнішніх характеристик ринку для використання правильних інструментів аналізу з метою виявлення прогалин та усунення їх основних причини;
- сформувати фінансову систему для продуктивності й контролю якості з метою забезпечення постійного прогресу і динаміки для виходу на зовнішні ринки та наближення до світових стандартів;
- включати бенчмаркінг як ключовий інгредієнт у процесі стратегічного планування і TQM підприємства.

Досвід багатьох підприємств показав, що вертикальна організаційна структура не забезпечує конкурентоспроможність. Підрозділи та служби при

вертикальній організаційній структурі слабо пов'язані між собою, оскільки знаходяться як би в умовах конкуренції. Роз'єднаність і вирішення завдань без чіткого узгодження їх з цілями організації не забезпечують ефективність роботи такої структури, незважаючи на наявність висококваліфікованих фахівців. Навпаки, об'єднання підрозділів і служб процесами забезпечує [37, с.65].

1. Орієнтування підрозділів і служб на досягнення кінцевого результату, обумовленого загальною метою, оптимізацію процесу в цілому, а не діяльності окремої служби, оцінку внеску в загальну справу кожного з підрозділів, найбільшу сумарну ефективність.

2. Більш чітке сприйняття організацією змін вимог споживачів (основні процеси орієнтовані на споживача, вони починаються з запитів споживачів і закінчуються ними).

3. Можливість пристосовуватися до мінливих зовнішніх умов;

4. Вимірність процесу числовими характеристиками продукції, що випускається, наприклад, такими, як собівартість, тривалість циклу, продуктивність, рівень якості та задоволеність споживачів.

5. Можливість постійного і проривного вдосконалення на основі вимірності процесу. Механізм вдосконалення процесів досить добре відпрацьований і широко застосовується в багатьох організаціях світу, в той час як ієрархічна структура з одним функціональним поділом зазвичай не підлягає вимірюванню, і тому її важко поліпшити.

6. Осяжність усіх сфер діяльності та їх узгодженість.

7. Більш легке управління організацією: скорочується шлях передачі керуючих дій та інформації – як по вертикалі, так і по горизонталі. 8. Об'єднання людей і посилення колективної (командної) роботи, мотивацію.

Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає систематизованих управлінських рішень. Бенчмаркінг сьогодні є надзвичайно корисним інструментом, що дає змогу зіставити показники ефективності, дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони

діяльності підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами в галузі, встановити основні фактори їх успішності та на підставі його результатів розробити та прийняти відповідні управлінські рішення щодо подальшого стійкого розвитку суб'єкта підприємництва в умовах динамічного зовнішнього середовища. Результатом проведення на підприємстві бенчмаркінгу є підвищення ефективності та раціональності бізнес-процесів; підвищення продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення використання потенціалу; підвищення якості та ефективності управління; більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень.

3.2. Методика застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні конкурентної стратегії

Бенчмаркінг є корисним інструментом підвищення конкурентних переваг підприємства у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Перед початком застосування бенчмаркінгового підходу виникає необхідність узагальнити процедури його застосування для розробки конкурентної стратегії підприємства у схематичному вигляді (рис. 3.3) [48].

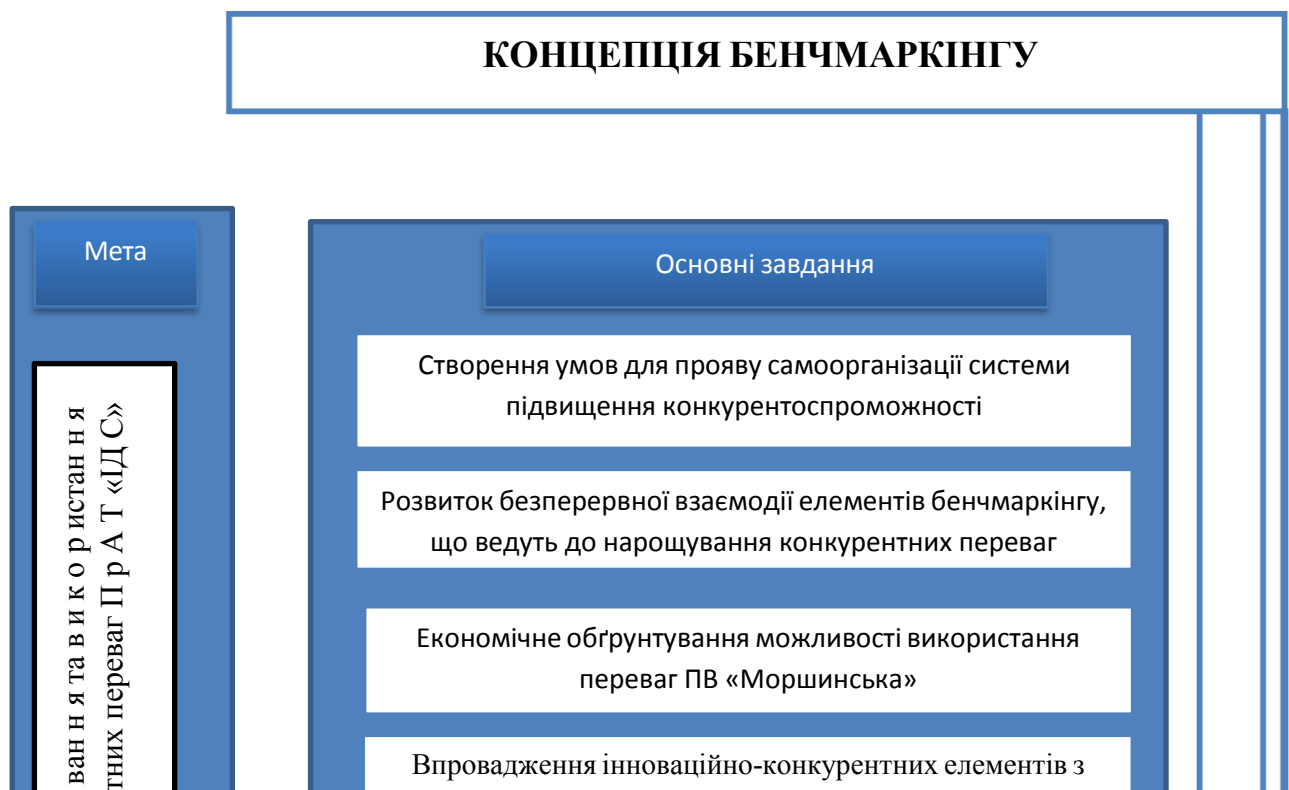


Рис. 3.3. Конкурентна стратегія підприємства

Розглянемо детально процес формування кожної складової табл. 3.2. На початковому етапі впровадження бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві основним джерелом знань має стати інформація, яку ми отримаємо на офіційних сайтах: ПрАТ «ІДС» [24], ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»[30], ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»[23], «Smida» [54].

У табл. 3.2 узагальнимо інформацію про запропонований для підприємства вид бенчмаркінгу.

Таблиця 3.2

Рекомендований вид бенчмаркінгу для ПрАТ «ІДС»

Класифікаційна	Різновид	Зміст
----------------	----------	-------

ознака	бенчмаркінгу	
Об'єкт порівняння	Внутрішній бенчмаркінг	Полягає в зіставленні характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії
Рівень проведення	Стратегічний бенчмаркінг	Оцінка альтернатив, реалізації стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.
Предмет порівняння	Стратегія	-
Учасники порівняння	Індивідуальний (самооцінка)	Порівнюють власними силами, без залучення сторонніх фахівців
Напрямок проведення порівняння	Горизонтальний	Метод пошуку, вивчення та використання окремих операцій, технологій, що сприяють поліпшенню процесу і результатів діяльності організації.
Фаза інновації	Просування товарів на ринок	-
Мета проведення	Задоволеність клієнтів	-
Об'єкт наслідування	Бенчмаркінг лідера	Мета такого бенчмаркінгу – завоювання або підтвердження лідируючого становища у галузі

Важливою запорукою успішного впровадження бенчмаркінгу в ПрАТ «ІДС» є забезпечення стратегічного підходу, а саме [41; 42; 43]:

управління бенчмаркінгом протягом усього терміну його реалізації;
 формування інфраструктури для реалізації бенчмаркінгу;
 використання сторонніх консультантів для полегшення процесу;
 утвердження бенчмаркінгу як форми управління підприємством;
 відповідальність керівництва за ініціювання, забезпечення та підтримку;
 необхідність оцінювання поточного становища і бажаного кінцевого стану підприємства;
 уявлення про те, яким має бути бенчмаркінг на підприємстві.

Організацією бенчмаркінгу повинні займатися провідні менеджери, керівники департаментів та підрозділів, старші спеціалісти, які відповідають за якість, власники і професіонали, зацікавлені у тому, щоб почати вдосконалювати роботу підприємства в усіх сферах. Для реалізації

бенчмаркінгу створюють робочу групу, яку необхідно спочатку навчити цьому.

Важливе джерело знань про організацію процедури бенчмаркінгу – конференції, в т. ч. інтернет-конференції, одноденні семінари та зібрання, які є комплексним способом швидкого ознайомлення учасників із широким розмаїттям практики і досвідом роботи у сфері бенчмаркінгу. Вони складаються з презентацій, які представляють спеціалісти з бенчмаркінгу, розкриваючи одну тему, при цьому виступи учасників систематизовані, щоб уникнути повторів [50, с.92].

Важливим засобом підвищення кваліфікації персоналу з бенчмаркінгу є відрядження до відповідних підприємств, де можна запозичити певний досвід. Окрім відряджень можна використовувати стажування на еталонному підприємстві.

Важливий аспект організаційної процедури бенчмаркінгу на підприємстві – підготовка рекомендацій щодо проведення бенчмаркінгу та ознайомлення команди з нею. Такі рекомендації розробляють спеціалісти вищого рівня, і ці документи є керівництвом до дій усіх членів робочої команди з бенчмаркінгу. Як приклад можна навести розроблений компанією Xerox Corporation посібник [33, с. 140] і з певними змінами або доповнення використати його на практиці.

Структура посібника має охоплювати виклад основних етапів процесу бенчмаркінгу і висвітлювати певні юридичні та етичні аспекти обміну інформацією.

Оскільки інформація є основою бенчмаркінгу, в багатьох випадках потрібне створення спеціального інформаційного відділу, який буде займатися її збором і опрацюванням. Так як витрати на створення такого відділу значні, це під силу не всім підприємствам, а тільки тим, які мають достатній рівень доходу і вже розвинуту структуру.

Інформаційний відділ підприємства – структурний підрозділ, який виконує роль єдиного інформаційного центру із завданнями опрацювання й

аналізування інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень із найважливіших питань [19]. У відділі має бути не менше трьох співробітників. В організаційній структурі ПрАТ «ІДС» такий відділ повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директорові, проте мати зв'язки зі всіма відділами, щоб могли оперативно, без затримки, отримувати внутрішню інформацію, необхідну для порівняльного аналізу. Він може бути вбудований у структуру апарату управління підприємства так, як показано на рис. 3.4.

До сфери завдань інформаційного відділу можна віднести [8]:

1. Забезпечення осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, такою інформацією, яка допомогла б вибрати найоптимальніший варіант розв'язання проблеми, актуальної для підприємства.

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

3. Організація максимально ефективної інформаційної роботи, яка унеможливорює дублювання структурними підрозділами підприємства функцій одне одного.

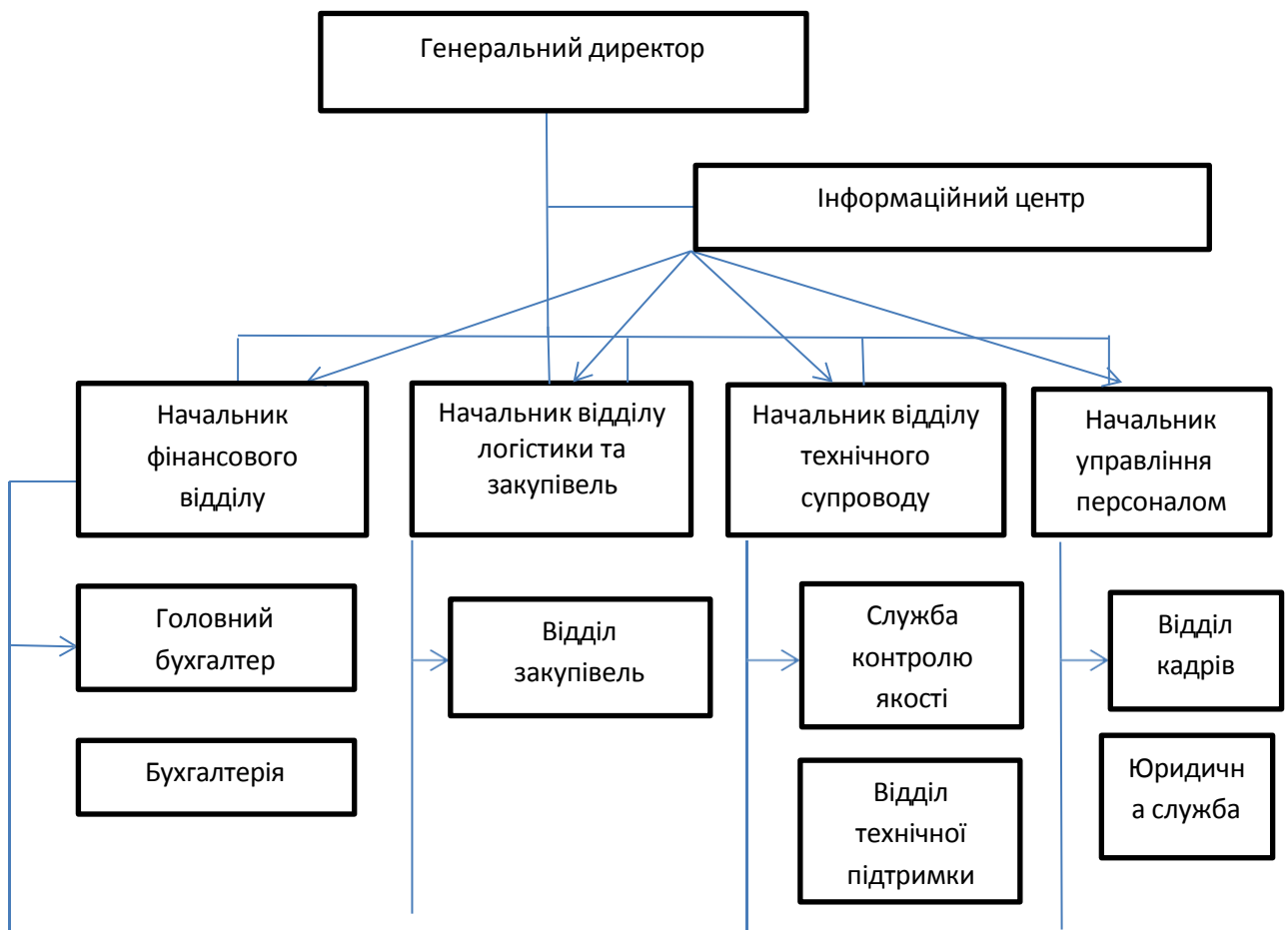




Рис. 3.4. Рекомендоване місце інформаційного відділу в організаційній структурі «IDS Borjomi Ukraine»

4. Створення системи інформації (банку даних), яка дає змогу відстежити динаміку певних показників.

5. Зіставлення аналітичних довідок за результатами роботи підприємства в цілому та його підрозділів.

6. Розроблення і зіставлення короткотермінових і довготермінових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства.

Формування рекомендацій з локалізації і нейтралізації активізованих факторів ризику. Для проведення бенчмаркінгу у ПрАТ «ІДС» за основу доцільно взяти модель зображену на рис. 3.5.

Планування

1. Предмет дослідження

2. Визначення партнерів з бенчмаркінгу

3. Визначення методів збору інформації та збір інформації

Аналіз	4. Визначення розриву з партнером
	5. Представлення проекту
Дії	6. Розроблення поточного плану дій
	7. Реалізація плану і моніторинг процесу
	8. Встановлення результатів бенчмаркінгу

Рис. 3.5. Рекомендована модель проведення бенчмаркінгу на ПрАТ «ІДС»

На першому етапі здійснюють моделювання ідеального образу, який для підприємства ПрАТ «ІДС» полягає в збільшенні частки на ринку.

На другому етапі визначають предмет бенчмаркінгу на підприємстві. У даному випадку було виявлено предмет бенчмаркінгу – стратегія диверсифікації. Далі необхідно визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації.

Отже, можна виділити наступні актуальні способами збільшення обхват аудиторії на ринку мінеральних вод:

- celebrity marketing – залучення відомих людей у якості обличчя бренду;
- розробка рекламної кампанії з акцентом на здоровий спосіб життя та заняття спортом;
- зміна дизайну упаковки;
- підкреслити важливість захисту навколишнього середовища;
- трейд-маркетинг – це комплекс знань і дій, спрямованих на збільшення попиту на рівні оптової та роздрібної торгівлі, тобто маркетингові комунікації та інші заходи здійснюються безпосередньо в місцях продажу і мережах дистрибуції;
- вірусний маркетинг – дія на цільову аудиторію, просування товарів і послуг за рахунок і силами самої цільової аудиторії, добровільно (свідомо чи не усвідомлено) бере участь у поширенні інформації про предмет маркетингу;

- акції.

На четвертому етапі передбачено порівняти вибрані предмети бенчмаркінгу на підприємстві та в інформаційного донора. Таким чином буде визначено напрямки робіт з поліпшення діяльності підприємства.

Проведемо порівняння діяльності Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» та Миргородського заводу мінеральних вод, щоб з'ясувати, чи існують передумови наслідування стратегії партнера для досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендний підхід до порівняння еталонного підприємства з партнером

Критерій	Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	Миргородський завод мінеральних вод
Продукція	Вода природна столова: - негазована (у склі, «Пустовіт», спорт, велика для дому); - слабогазована (у склі, «Пустовіт»); - сильногазована; - дітям (спортник, Моршинська для немовлят, принцеси, месники, долина фей).	Води натуральні мінеральні газовані та негазовані: - негазована (лагідна, «Аква Няня», AquaLife); - слабогазована (лагідна); - сильногазована.

Цільова аудиторія	Максимально широка, як і асортимент форматів упаковок «Моршинської»: спортивна пляшка «Спорт» для людей, які ведуть активний спосіб життя, «Спортік» - спортивна пляшка для дітей, дитяча серія «Toy bottle» - пляшки у вигляді улюблених персонажів Disney і Marvel, «Premium» - у преміальному дизайні	Молоді люди, які ведуть активний спосіб життя, і ті, хто їм заздрить / співчуває.
Географія збуту	Білорусь, Азербайджан, Ізраїль, Придністров'я, Молдова	Ізраїль, США, Канада, Росія, Придністров'я, Молдова
Канали збуту	Дистриб'ютор ПрАТ «ІДС»	Дистриб'ютор ПрАТ «ІДС»
Якість	Столова вода, з низьким рівнем мінералізації (0,1-0,4 г / л), що дозволяє пити її щодня, без будь-яких обмежень. Завдяки збалансованому від природи мінеральному складу «Моршинська» не потребує штучної «технологічної доробки», на відміну від більшості столових вод, представлених на ринку	Природна мінеральна вода: хлоридно-натрієва за складом, вона має приємний солонуватий смак і помірний рівень мінералізації (2,5-3,2 г / л). Природна мінеральна столова вода: слабкий рівень мінералізації (0,4-0,7 г / л) і легкий смак, тому її можна пити щодня, без обмежень.
Кількість видобутку	843627,9 тис. грн	614069,9 тис. Грн
Кількість реалізації	848690,8 тис. грн	504289,6 тис. Грн
Ціна (негазована)	12,65 грн/л	10,83 грн/л
Виробничі потужності	Задовольняють попит споживачів	Задовольняють попит споживачів
Інша продукція	Мінеральна вода-спрей Моршинська (40 коп/мл) Цільова аудиторія: вік 20-35 р	Немає

Отже, для підприємства характерний недиференційований маркетинг або масовий. Ця стратегія нехтує розбіжностями в сегментах і виходить на весь ринок з однакою пропозицією. Це призводить до жорсткої конкуренції у великих привабливих сегментах, а в менших за місткістю – веде до зниження пропозиції. Враховуючи досвід партнера по бенчмаркінгу, можна виділити дві стратегії: інтенсивного росту та диверсифікації. Перша включає [50]: — глибоке проникнення на ринок: зниження цін, покращення сервісу доставки

продукції до споживача, розміщення більшої кількості реклами, оновити офіційний сайт і регулярно наповнювати його корисною інформацією; — розвиток товару: вироблення продукції в скляній пляшці, створення нового логотипу та стилю продукції. Стратегія диверсифікації передбачає горизонтальну диверсифікацію – випуск косметичних засобів на основі мінеральної води. П'ятим етапом стане розроблення програми заходів щодо поліпшення. Підставою для неї є результати четвертого етапу, а результатом – перелік конкретних дій, необхідних для здійснення змін.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Бенчмаркінг є ефективним сучасним інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку за рахунок використання найкращих практик організації процесу чи характеристик продукції для вирішення власних проблем. Його можна застосувати практично на будь-якому етапі організації діяльності компанії, так як він має велику кількість різновидів.

На ПрАТ «ІДС» було використано внутрішній бенчмаркінг для підвищення конкурентоспроможності. При цьому увага була зосереджена на аналізі стратегії партнера. У ролі останнього було обрано ПрАТ «Моршинський завод мінеральної води «Оскар»», продукція якого займає найбільшу частку ринку у своїй галузі. Цей вид бенчмаркінгу доцільно використовувати, якщо всередині корпорації існують явні підрозділи-лідери.

Також було визначено, що ПрАТ «Миргородський мінеральний завод» має високий потенціал для розвитку товару, але за останні роки продажі його асортименту зменшилися у портфелі корпорації. Тому було прийнято рішення про розробку стратегії диверсифікації МП «Миргородської». При цьому увагу було зосереджено на двох показниках: обсяги виробництва та обсяги продажу продукції. У минулому році продукцію було реалізовано майже в повному обсязі, тобто для збільшення доходу від реалізації

необхідно не просто розробити ефективну маркетингову стратегію, а знайти спосіб продавати меншу кількість мінеральної води за вищою ціною.

Проведення бенчмаркінгу було прийнято рішення використати ідею ПрАТ «Моршинський завод мінеральної води «Оскар»», та створити інноваційний продукт – косметологічний засіб ««Миргородська» маска для обличчя».

Миргородська мінеральна вода містить багато корисних речовин, її вже багато років використовують для лікування шкіри у санаторній зоні міста Миргород. У поєднанні з рослинними компонентами вона матиме подвійний ефект.

Для виробництва продукту запропоновано скористатися послугами чеської компанії АТ «Чеські аерозолі» та підписати договір про контрактне виробництво. Вона є найбільшим виробником на батьківщині, та успішно справилася зі створенням «Моршинська-спрей для обличчя», отже, співпраця вже налагоджена. ПрАД «ІДС» буде відповідати тільки за доставку сировини та продукції, і збут товару.

ВИСНОВКИ

У сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством.

Бенчмаркінг – це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, це концепція, що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, і, сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці. Підводячи підсумок, можна сказати, бенчмаркінг як інструмент грамотної політики розвитку підприємства здатний кардинально вплинути на діяльність підприємства, її ефективність, освоїти інноваційні бізнес-процеси та створити конкурентні переваги для підприємства.

Бенчмаркінг зарекомендував себе як один з найбільш ефективних сучасних інструментів управління і став невід'ємною частиною стратегічного планування та підвищення рівня конкурентоспроможності провідних світових компаній. Подальших досліджень потребують питання застосування та впровадження бенчмаркінгу на малих підприємствах України.

Під час аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «ІДС» було з'ясовано, що дане підприємство є лідером на ринку мінеральної води в Україні із загальною часткою ринку 36 %. Позитивним моментом є те, що поява нових сильних гравців на ринку є малоімовірною, проте конкурентоспроможність вже присутніх підприємств непинно зростає за рахунок розширення асортименту, впровадження нових технологій тощо. Тому доцільним є постійних моніторинг конкурентів та розробка інноваційних проектів.

Стратегічний аналіз підприємства вказав на дисбалансований портфель брендів, у категорії «Зірки» знаходиться тільки ПВ «Моршинська», решта товарів відноситься до категорії «Важкі діти». Тому доцільно буде розглянути стратегії збільшення частки ринку.

На ПрАТ «ІДС» проводиться панорамний (конкурентний) вид бенчмаркінгу, тобто порівнюються підприємство із конкурентами по певних показниках. Наприклад, співставляються показники ефективності діяльності і заралом коефіцієнт конкурентоспроможності. Зважаючи на недоліки стратегічної діяльності, нами було запропоновано провести бенчмаркінг за допомогою порівняння стратегій. Враховуючи доступні шляхи отримання інформації та мету проведення бенчмаркінгу, було прийнято рішення застосувати внутрішній бенчмаркінг по стратегії.

Після аналізу збуту продукції, було виявлено, що частка ринку, яку займає продукція ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» поступово знижується протягом останніх років. При цьому МП «Миргородська» має великий потенціал завдяки корисним речовинам у своєму складі. Після порівняння обсягів виробництва та реалізації, ми зробили висновок, що ці показники майже однакові, тому частку ринку потрібно збільшити за допомогою стратегії диверсифікації, таким чином, щоб ціна на продукцію зросла, а обсяг збуту не збільшився.

В якості партнера по бенчмаркінгу було обрано ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» так як його продукція знаходиться в категорії «Зірки» і він виступає підрозділом-лідером у корпорації з найбільш активною та ефективною маркетинговою стратегією.

Було прийнято рішення розробити нову продукцію для нового ринку, а саме косметичний засіб – «Маска для обличчя Миргородська». Для цього вкласти договір про контрактне виробництво із АТ «Чеські аерозолі», це ж підприємство виготовляло «Спрей для обличчя Моршинська» та має хорошу репутацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: В.Д. «ІНЖЕК», 2010. 365с.
2. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 321 с.
3. Всеукраїнський студентський архів. URL : <http://l.lekciya.com.ua/informatika/1892/index.html?page=5>
4. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. вісник хмельницького національного університету. 2011. № 3. т. 3. с. 99-103.
5. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу. Одеса. 2007. № 1(27). С. 12–15.
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf
7. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу // Регіональна економіка. 2005. № 3. С143-152.
8. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/16558-3341-rozvduvalniypdrozdl-.html>
9. Жигулін О. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства // Схід. 2017. №6 (84). С. 32-34
10. Конкурентні стратегії URL : <http://elib.lutskntu.com.ua/book/fb/mm/2014/14-18/page10.html>
11. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168с.
12. Котлер Ф. 10 смериних гріхів маркетингу; пер. з англ. Наталя Палій. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля. К. 2017. 160 с.

13. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
14. Кравченко М.О., Слинко В.С. «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу» // VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». 2017р. Київ
15. Леонова Ю.О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. Львів. 2016. №5. С. 195-199.
16. Макаренко М. Методи та підходи до керування ефективним функціонуванням підприємств // Схід. 2013. №7 (57). С. 29-33.
17. Меренюк Т. В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг // Наука та практика. Полтава, 2007. С. 152–153.
18. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. URL: <http://www.statonline.org.ua/ekonom/71/10713-mexanizm-viborukonkurentno%D1%97-strategi%D1%97-pidpriyemstva.html>
19. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=442>
20. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. Харків. 2017. С. 533–540.
21. Мохонько Г. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами». Київ. 2018. 176с.
22. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. –№5 (том2). С. 212-215.
23. Організація маркетингової діяльності на ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та розроблення заходів щодо її покращення. URL : https://revolution.allbest.ru/marketing/00340733_1.html

24. Офіційний сайт IDS Borjomi Ukraine. URL : <http://www.ids.ua/ua/company/history/>
25. Офіційний сайт АТ «Чеські аерозолі». URL : http://www.czechaerosol.cz/index.asp?WWW_jazykID=4
26. Офіційний сайт ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна». URL : <http://coca-cola-csr-report.com.ua/>
27. Офіційний сайт ПАТ «Оболонь». URL : <http://obolon.ua/ukr/>
28. Офіційний сайт ПрАТ «КЗБН «Росинка». URL : <http://www.rosinka.ua/>
29. Офіційний сайт ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». URL : <http://www.mzmv.com.ua/>
30. Офіційний сайт ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»». URL : <https://www.morshynska.ua/about>
31. Офіційний сайт рекламної агенції elvisPelvis. URL: <https://pelvis.com.ua/portfolio/morshinska-facebook/>
32. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О. Піддубного. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 264с.
33. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. К. Основи, 1998. 390с.
34. Прищеп В. А. Застосування методу бенчмаркінгу для вдосконалення систем менеджменту якості випробувальних центрів та лабораторій // Актуальні проблеми економіки 2015. № 3 (45). С. 110–116.
35. Реклама мінеральної води: <http://mlk.by/reklama-mineralnoj-vody/> 46. Саєнко М. Г. «Стратегія підприємства» – м. Тернопіль, 2013 р.
36. Різновиди стратегії диверсифікації. URL: <https://buklib.net/books/36608/>
37. Слинько В.С., Артеменко Л.П. «Стратегічний бенчмаркінг: світовий та вітчизняний досвід» // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку». 2017. С. 65-66
38. Стихія води. : <https://magazine.nv.ua/ukr/journal/3003-journal-no-6/stikhija-vodi.html>

39. Стратегії конкурентної поведінки підприємства. URL : <https://lektsii.com/2-93015.html>
40. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. URL: <https://infopedia.su/11xb685.html>
41. Стратегія однобізнесових та мультибізнесових підприємств. URL : <https://lektsii.org/6-8248.html>
42. Стратегія підприємства: поняття «стратегія підприємства», необхідність її формування, предмет вивчення, організація розробки URL : https://bookss.co.ua/book_strategiya-pidpriyemstva_884/2_strategiyapidpriyemstva-ponyattya-srategiya-pidpriyemstvaneobhidnist-formuvannya-predmetvivchennya-organizaciya-rozrobki
43. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції. URL: https://studopedia.su/2_43110_strategiya-pidpriemstva-ponyattyaevolyutsiya-kontseptsii.html
44. Урсакий Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проекту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. Вип. II (90), 2023. С.33-47.
45. Цурік О. Чинники формування конкурентної стратегії корпорації // Схід. 2017. №3(181). С. 23-26.
46. Шведа М. Н. Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу. Тернопіль, 2015 року. URL: <https://library.tntu.edu.ua/personaliji/a/sh/shveda-natalija-myhajlivna/>
47. Шульгіна Л. М. Розробка конкурентної стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу / Л. М. Шульгіна, В. С. Слинько // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник праць учасників IX Всеукраїнської науковопрактичної конференції. – Київ, 12 квітня 2018 року. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua>
48. Шульгіна Л. М. Формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства з використанням бенчмаркінгу / Шульгіна Л.

- М. , Слинько В. С. // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 12 квітня 2018 року.
49. Які тренди визначають обличчя ринку косметики в Україні і в світі.
URL: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2018/what-trends-determine-the-face-of-the-cosmetics-market.html>
50. Donovan R.K. All Around Cure – If I Don't Agree? Oklahoma. 2000. 196 p.
51. Kormakova I., Kruhlyanko A., Peniuk V., Ursakii Y., Verstiak. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review. 2023. V. 8 (5) URL: https://www.researchgate.net/publication/371802803_Actual_Strategies_for_Business
52. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.– Special Issue XXXIX. P. 13–17.
53. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – Vol. 42. – P. 51–78.
54. SMIDA. URL: <https://smida.gov.ua/>
55. Vdovichen A., Vdovichena O., Chychun V., Zelich V. & Saienko V. (2023) Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. International Journal of Organizational Leadership, no. 12 (First Special Issue 2023), pp. 37–65.
56. Vdovichena, O., Vdovichen, A., Chychun, V. Managing the advertising activities in the system of integrated brand promotion of an enterprise. European Research Studies Journal. 2018. XXI(2). P. 124-136.