

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

«Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві»
«Benchmarking of business processes at the enterprise»

Виконав: здобувач очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент організацій та
адміністрування»

Чжоу Цзинцзин

Керівник: к.е.н., доцент Головіна О.І. _____
Рецензент: д.е.н., проф. Немченко В.В.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри

№ ____ від ____ . ____ . 20 ____ р.

Завідувачка кафедри

_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від ____ . ____ . 20 ____ р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

АНОТАЦІЯ

На кваліфікаційну роботу магістра на тему: «Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві»

Чжоу Цзинцзин

Актуальність дослідження «Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві» обумовлена стрімким розвитком конкурентного середовища та необхідністю підвищення ефективності управління в умовах глобалізації. В умовах ринкових реалій, що швидко змінюються, компанії змушені шукати нові підходи до оптимізації своїх бізнес-процесів, що робить вивчення основ бенчмаркінгу, методів та інструментів його застосування особливо важливим.

Метою дослідження є розробка та впровадження ефективної системи бенчмаркінгу, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Завдання дослідження включають вивчення основ та методів бенчмаркінгу, вибір об'єктів та цілей для порівняння, аналіз поточних бізнес-процесів, а також розробку рекомендацій щодо їх поліпшення. Крім того, робота спрямована на оцінку ефективності впроваджених змін, що дозволить не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси конкретного підприємства, які підлягають аналізу та порівнянню з аналогічними процесами в інших організаціях чи галузях.

Предметом дослідження виступають методи та інструменти бенчмаркінгу, а також підходи до вибору цілей та критеріїв оцінки, спрямовані на виявлення кращих практик та можливостей для покращення.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

Ключові слова: бенчмаркінг, бізнес-процеси, адаптивне управління, конкурентоспроможність

SUMMARY

For the master's qualification work on the topic: «Benchmarking of business processes at the enterprise»

Zhou Jingjing

The relevance of the study "Benchmarking of business processes in the enterprise" is due to the rapid development of the competitive environment and the need to increase management efficiency in the context of globalization. In the context of rapidly changing market realities, companies are forced to look for new approaches to optimizing their business processes, which makes studying the basics of benchmarking, methods and tools for its application especially important.

The purpose of the study is to develop and implement an effective benchmarking system that contributes to optimizing business processes and increasing the competitiveness of the organization.

The objectives of the study include studying the basics and methods of benchmarking, selecting objects and goals for comparison, analyzing current business processes, and developing recommendations for their improvement. In addition, the work is aimed at assessing the effectiveness of the implemented changes, which will not only increase productivity, but also ensure sustainable development of the enterprise in a dynamic market.

The object of the study is the business processes of a specific enterprise, which are subject to analysis and comparison with similar processes in other organizations or industries.

The subject of the study is benchmarking methods and tools, as well as approaches to the selection of goals and assessment criteria aimed at identifying best practices and opportunities for improvement.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the work is a set of general scientific and special methods and techniques of scientific knowledge, the use of which is determined by the set goal and objectives.

The information base of the study was formed by the main provisions of scientific works of foreign and domestic scientists within the framework of the researched issues; relevant to the subject «field of research regulatory and legislative acts, factual materials of enterprises and business organizations; materials of periodicals, scientific conferences and other materials published in printed form or posted on the Internet.

Keywords: benchmarking, business processes, adaptive management, competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	9
1.1. Визначення поняття бенчмаркетингу	9
1.2. Мета та завдання бенчмаркінгу на підприємстві	12
1.3. Методика впровадження бенчмаркінгу в систему адаптивного управління компанією	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОРМОЛЗАВОД №1	29
2.1. Оцінка ринку молока та молокопродуктів і місце компанії в ньому	29
2.2. Впровадження стандартів бенчмаркетингу компанією	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОРМОЛЗАВОД №1 НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ	48
3.1. Застосування порівняння як інструменту управління підприємством	48
3.2. Оцінка ефективності впровадження методів порівняння в діяльність підприємства	56
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

В умовах економіки, що динамічно розвивається, і постійно мінливих ринкових умов підприємства стикаються з необхідністю підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності. Важливим інструментом, що дозволяє досягати цієї мети, є бенчмаркінг бізнес-процесів. Бенчмаркінг являє собою систематичний підхід до оцінки та порівняння бізнес-процесів, продуктів та послуг з метою виявлення кращих практик та їх подальшого впровадження у власну діяльність. Цей процес не тільки допомагає організаціям покращувати свої внутрішні процеси, а й сприяє більш глибокому розумінню ринкових тенденцій та потреб клієнтів.

Основи бенчмаркінгу бізнес-процесів полягають у тому, що він дозволяє підприємствам виявляти та аналізувати ключові показники ефективності, а також знаходити можливості для оптимізації. Бенчмаркінг може бути як внутрішнім, і зовнішнім. Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння різних підрозділів чи процесів всередині однієї компанії, тоді як зовнішній бенчмаркінг включає у собі аналіз практик і результатів інших організацій, як і тієї ж галузі, і її межами. Такий підхід дозволяє не тільки знаходити слабкі місця у власних бізнес-процесах, а й запозичити успішні рішення, які можуть бути адаптовані до специфіки підприємства.

Методи та інструменти бенчмаркінгу відіграють ключову роль у успішній реалізації цього підходу. Існує безліч методів, таких як якісний та кількісний аналіз, SWOT-аналіз, а також використання різних інформаційних систем та технологій для збору та обробки даних. Вибір конкретного методу залежить від цілей бенчмаркінгу, а також від доступних ресурсів та інформації. Важливо, що успішний бенчмаркінг вимагає як правильного вибору методів, а й ретельної підготовки, включаючи визначення критеріїв оцінки та формування команди, відповідальної реалізацію проекту.

Вибір об'єкта і цілей бенчмаркінгу на підприємстві є важливим етапом, який визначає подальший хід роботи. замовлень, зниження витрат або підвищення рівня обслуговування клієнтів. зусилля команди на найбільш значущих аспектах та забезпечити більш цілеспрямований підхід до аналізу та впровадження покращень.

Проведення аналізу та порівняння бізнес-процесів включає збирання та аналіз даних, а також виявлення кращих практик. На цьому етапі важливо не лише зібрати інформацію про поточний стан процесів, а й провести порівняння з аналогічними процесами в інших організаціях. Це дозволяє не тільки виявити існуючі проблеми, а й зрозуміти, які рішення вже успішно реалізовані в інших компаніях та можуть бути адаптовані до умов конкретного підприємства.

Розробка та впровадження покращень бізнес-процесів є завершальним етапом бенчмаркінгу. На основі проведеного аналізу необхідно розробити конкретні рекомендації щодо оптимізації процесів, які можуть включати як зміни в технологіях, так і в організаційній структурі. Впровадження змін потребує активної участі всіх співробітників підприємства, а також чіткого планування та контролю за процесом реалізації.

Оцінка ефективності бенчмаркінгу бізнес-процесів є важливим кроком, що дозволяє визначити, наскільки успішними були вжиті заходи. Оцінка може проводитися як у кількісному, так і якісному вимірі, і повинна враховувати як досягнуті результати, так і задоволеність співробітників та клієнтів. На основі отриманих даних можна буде скоригувати подальшу стратегію бенчмаркінгу та визначити нові цілі для покращення бізнес-процесів.

Таким чином, бенчмаркінг бізнес-процесів є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Він дозволяє не тільки виявляти та усувати слабкі місця в організаціях, а й запозичувати кращі практики, що зрештою призводить до покращення якості продукції та послуг, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зниження витрат. В умовах сучасного ринку, де конкуренція стає все більш жорсткою, застосування бенчмаркінгу стає не просто бажаною, а необхідною умовою для

успішного функціонування та розвитку підприємств. Ця робота спрямована на вивчення ключових аспектів бенчмаркінгу бізнес-процесів, його методів та інструментів, а також аналіз практичних прикладів впровадження бенчмаркінгу на підприємствах.

Актуальність дослідження «Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві» обумовлена стрімким розвитком конкурентного середовища та необхідністю підвищення ефективності управління в умовах глобалізації. В умовах ринкових реалій, що швидко змінюються, компанії змушені шукати нові підходи до оптимізації своїх бізнес-процесів, що робить вивчення основ бенчмаркінгу, методів та інструментів його застосування особливо важливим. Вибір об'єкта та цілей бенчмаркінгу, а також проведення аналізу та порівняння бізнес-процесів дозволяють виявити кращі практики та адаптувати їх до специфіки підприємства. Розробка та впровадження покращень, заснованих на отриманих даних, забезпечують стійке зростання та конкурентоспроможність, а оцінка ефективності бенчмаркінгу допомагає систематизувати результати та коригувати стратегію. Отже, дослідження у цій галузі сприяє як поліпшенню внутрішніх процесів, а й підвищенню загальної результативності підприємства над ринком.

У роботі «Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві» об'єктом дослідження є бізнес-процеси конкретного підприємства, які підлягають аналізу та порівнянню з аналогічними процесами в інших організаціях чи галузях. Предметом дослідження виступають методи та інструменти бенчмаркінгу, а також підходи до вибору цілей та критеріїв оцінки, спрямовані на виявлення кращих практик та можливостей для покращення. У процесі роботи акцентується увага на проведенні аналізу поточного стану бізнес-процесів, розробці та впровадженні заходів щодо їх оптимізації, а також оцінці ефективності впроваджених змін, що дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та адаптивність в умовах динамічного ринку.

Метою дослідження у роботі «Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємстві» є розробка та впровадження ефективної системи бенчмаркінгу, що

сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності організації. Завдання дослідження включають вивчення основ та методів бенчмаркінгу, вибір об'єктів та цілей для порівняння, аналіз поточних бізнес-процесів, а також розробку рекомендацій щодо їх поліпшення. Крім того, робота спрямована на оцінку ефективності впроваджених змін, що дозволить не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Визначення бенчмаркінгу

«Термін «бенчмаркінг» у його буквальному значенні вперше з'явився в 1972 році в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (США). Ця науково-дослідницька та консалтингова організація, відома в Європі як Pims (Profit Impact of Marketing Strategy), показала, що для того, щоб знайти ефективне вирішення проблеми конкуренції, необхідно вивчати, знайомитися та використовувати досвід кращих підприємств, які вже досягли успіхів у різних видах діяльності».

Бенчмаркінг є одним із трьох найпоширеніших методів управління в глобальному бізнесі. Його історія налічує кілька десятиліть, протягом яких змінилося п'ять поколінь стандартів:

- Ретроспективний аналіз продукції;
- Конкурсне оцінювання;
- Функціональна оцінка;
- Стратегічна оцінка;
- Глобальна оцінка.

«1979 Американська компанія Херох вперше застосувала бенчмаркінг на практиці». Конкуренти пропонували споживачам товари подібної якості за нижчими цінами. Тоді корпорація Херох запустила проект бенчмаркінгу конкурентів, який включав:

- Порівняльний аналіз продукції конкурентів (японська компанія Fuji);
- Оцінка їх технічних характеристик;
- Розробка унікальної пропозиції на ринку.

Проект мав великий успіх.

Бенчмаркінг бізнес-процесів є систематичним підходом до оцінки та поліпшення ефективності та якості роботи організації шляхом порівняння її процесів, продуктів та послуг з кращими практиками в галузі або з

конкурентами. Цей процес включає аналіз, вивчення та впровадження успішних методів, які застосовуються в інших компаніях, з метою підвищення власної продуктивності та досягнення конкурентних переваг. Бенчмаркінг є невід'ємною частиною стратегічного управління і дозволяє організаціям не лише виявляти галузі для покращення, а й розробляти стратегії, які допоможуть досягти поставленої мети.

Визначення бенчмаркінгу можна розглядати з різних поглядів. У самому загальному сенсі, бенчмаркінг можна охарактеризувати як процес, в рамках якого організації збирають та аналізують дані про свої бізнес-процеси та порівнюють їх з аналогічними процесами в інших компаніях, які вважаються лідерами у своїй галузі. Це може включати як кількісні, так і якісні показники, такі як швидкість виконання процесів, рівень задоволеності клієнтів, витрати на виробництво та інші критично важливі метрики. Важливо відзначити, що бенчмаркінг не обмежується лише зіставленням з конкурентами, але також може включати вивчення кращих практик з суміжних галузей або навіть з інших країн [2].

Існує кілька видів бенчмаркінгу, кожен з яких має свої особливості та цілі. Один з найбільш поширених видів - це конкурентний бенчмаркінг, який включає аналіз процесів і результатів діяльності прямих конкурентів. У цьому випадку організації прагнуть зрозуміти, які методи та практики дозволяють конкурентам досягати кращих результатів, і як вони можуть адаптувати ці підходи до своїх умов. Іншим важливим видом є функціональний бенчмаркінг, який зосереджується на порівнянні конкретних функцій чи процесів у різних організаціях, незалежно від їхньої галузевої приналежності. Це може бути особливо корисним, коли в одній галузі немає явних лідерів, але існують компанії, які демонструють видатні результати у певних аспектах [3].

Ще одним важливим аспектом бенчмаркінгу є його стратегічна спрямованість. Бенчмаркінг може бути використаний для визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку компанії. На основі отриманих даних організації можуть розробляти плани щодо покращення своїх процесів,

впровадження нових технологій чи зміни організаційної структури. Це дозволяє не лише підвищити ефективність поточних операцій, а й підготувати компанію до майбутніх викликів та можливостей на ринку [1].

Процес бенчмаркінгу зазвичай включає кілька етапів, починаючи з визначення цілей та завдань дослідження, збору даних та аналізу інформації, і закінчуючи впровадженням змін та моніторингом результатів. На першому етапі важливо чітко сформулювати, які саме процеси чи показники підлягатимуть аналізу, і навіть визначити, які компанії слугуватимуть об'єктами порівняння. На цьому етапі також слід враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на результати бенчмаркінгу.

Збір даних - це наступний ключовий етап, який може включати як кількісні, так і якісні методи. До кількісних методів належать статистичні дослідження, опитування, аналіз фінансових звітів та інших документів. До якісних методів можна віднести інтерв'ю з експертами, фокус-групи та спостереження. Важливо, щоб зібрані дані були актуальними та надійними, оскільки на їх основі прийматимуться рішення щодо впровадження змін.

Аналіз зібраних даних дозволяє виявити сильні та слабкі сторони як власних бізнес-процесів, і процесів конкурентів. На цьому етапі організації можуть визначити, які саме практики та методи роботи є найбільш ефективними та можуть бути адаптовані для їх власних потреб. Важливо не тільки виявити кращі практики, але й зрозуміти, чому вони працюють, які фактори сприяють їхньому успіху та як їх можна інтегрувати у існуючі процеси.

Після аналізу даних слідує етап впровадження змін. На цьому етапі організації розробляють конкретні плани щодо покращення своїх бізнес-процесів, визначають необхідні ресурси та встановлюють терміни виконання. Важливо, щоб зміни були підтримані всіх рівнях організації, і щоб співробітники розуміли, навіщо і як впроваджуватимуться нові практики. Це може вимагати проведення навчання, зміни організаційної структури чи навіть перегляду корпоративної культури.

Зрештою, моніторинг результатів є завершальним етапом процесу

бенчмаркінгу. Після впровадження змін організації повинні регулярно оцінювати, наскільки успішно було досягнуто поставленої мети, та вносити корективи у свої стратегії за потреби. Це дозволяє не тільки підтримувати досягнуті результати, а й постійно покращувати бізнес-процеси, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та вимог ринку.

Насамкінець, бенчмаркінг бізнес-процесів — це потужний інструмент, який дозволяє організаціям не лише оцінювати свою ефективність, а й розвиватися, адаптуватися до змін та досягати конкурентних переваг. Систематичний підхід до аналізу та впровадження кращих практик може значно підвищити продуктивність та якість роботи, що, у свою чергу, призведе до покращення фінансових показників та зміцнення позицій на ринку. Бенчмаркінг вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, збір та аналіз даних, впровадження змін і моніторинг результатів, що робить його важливим елементом успішного управління сучасним бізнесом.

Таблиця 1.1

Класифікація характеристика бенчмаркінгу [27; 37; 47]

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

Проте, на нашу думку, необхідно порівняння класифікувати за певними критеріями, так як на практиці, залежно від того, з ким саме проводиться порівняння, можуть використовуватися різні види порівняння як самостійні технології (табл. 1.2).

Узагальнюючи характеристику порівняння, можна класифікувати його основні види [33]:

Таблиця 1.2

Рівні адаптивного управління та види бенчмаркінгу [37; 40]

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

1) Горизонтальний бенчмаркінг – «це метод пошуку, вивчення та використання окремих операцій, технологій, які сприяють покращенню процесу та результатів діяльності організації»;

2) «Вертикальний бенчмаркінг – це метод пошуку, вивчення та

використання кращих досягнень, що охоплює повний цикл виробництва або діяльності всієї установи в цілому».

Інституційний бенчмаркінг – це процес порівняння ефективності інших організацій на основі передового досвіду організації заходів.

Системний бенчмаркінг — це процес покращення ефективності компанії на основі порівняльних досліджень і забезпечення можливості використання даних для створення ефективної системи управління.

«Корпоративний бенчмаркінг – це процес удосконалення групи установ на основі співпраці, широкого обміну та обміну передовим досвідом для досягнення успіху».

Однак кожен із цих типів візуалізацій може мати підтипи нижчого рівня, тому можна побудувати таку послідовність, щоб узагальнити властивості кожного типу візуалізації:

1) внутрішнє порівняння – зводиться до порівняння характеру та якості діяльності однотипних підрозділів підприємства; результати тих самих одиниць часто використовуються в різний час;

2) загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, який випадковим чином порівнює функції двох або більше організацій; 6) порівняння витрат;

3) глобальний бенчмаркінг – поширення стратегічних стандартів, включаючи асоціативний бенчмаркінг;

4) «бенчмаркінг процесу – діяльність зі зміни певних показників і функцій для порівняння з компанією, характеристики якої повністю покращені введенням і подібним процесом»;

5) функціональний бенчмаркінг – оцінка компанії в певній галузі; процес порівняння специфічних характеристик двох або більше компаній в одній галузі.;

6) ознакове порівняння;

7) порівняння клієнтів;

8) стратегічне порівняння;

9) оперативне порівняння;

10) асоціативне порівняння.

Перелічені вище види порівняння класифікували за формою порівняння (внутрішнє та зовнішнє). Однак можна виділити кілька інших класифікацій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікаційні ознаки характеристики бенчмаркінгу [31]

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

Вибір порівняння та його виду здійснюється підприємствами за наступних умов [27]:

- наявність ресурсів;
- за характером завдань, що вирішуються;
- обмеженість часу впровадження стандартів;
- достатня кількість ресурсів для ефективного здійснення порівняння;
- наявність спеціалістів з досвідом впровадження стандартів.

«Характер об'єкта суттєво впливає на всі основні елементи методики порівняння: склад і методи вимірювання параметрів якості об'єкта, методи оцінки досягнутого рівня його розвитку, вибір основи порівняння, інформаційне забезпечення та комплекс необхідних заходів». Найпоширенішим об'єктом порівняння є кінцевий продукт або послуга, що надається. Вже зазначені елементи методики порівняння значною мірою залежать від структури та обсягу виробництва, його характеру, особливостей кооперації та технології.

Основні принципи порівняння (як виду діяльності):

- «Взаємність. Бенчмаркінг – це діяльність, заснована на взаємних стосунках, домовленості та обміні даними, яка забезпечує «виграшну» ситуацію для обох

сторін»;

- Аналогія. Операційні процеси партнерів мають бути схожими;
- Розмірність.

Бенчмаркінг — порівняння вимірних характеристик на кількох підприємствах; мета - з'ясувати, чому існують відмінності в характеристиках і як досягти їх найкращого значення;

-Безпека. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу та вивчення процесу, а не лише на основі інтуїції.

Оскільки ми розглядаємо бенчмаркінг як ефективну техніку в сучасному менеджменті, основні принципи закладені в багатьох сучасних методах управління, в тому числі і в управлінні якістю. Так, деякі дослідники [9;17] до наведеного переліку додають ще 6 принципів:

Провідна роль менеджменту. Успішний бенчмаркінг потребує розуміння та підтримки з боку вищого керівництва, а ініціаторами будь-якої організації можуть бути співробітники та топ-менеджери за підтримки керівників середньої ланки. Однак, незалежно від джерела ініціативи, необхідно забезпечити підтримку з боку вищого керівництва, а топ-менеджер повинен бути знайомий з методологією, принципами та умовами тестування.

Залучення співробітників. Успішне впровадження інновацій і нових методів управління безпосередньо залежить від характеру поглядів персоналу, таких як їх націленість на розвиток, ставлення до змін і готовність йти на ризик. Потрібна велика робота для подолання опору персоналу змінам і формування нової організаційної культури, особливо в процесі адаптації та впровадження інновацій стратегічного управління, де необхідно зосереджуватися на зовнішніх проблемах, а не на внутрішньому виробництві. Контрольні показники як спосіб навчання найкращому способу роботи надають співробітникам можливості, які не тільки підвищують їхні особисті здібності, але й розширюють їхні знання та професійні навички для досягнення нових рівнів якості роботи.

«Системний підхід до управління. Він передбачає розуміння діяльності компанії як системи взаємопов'язаних процесів. Порівняльні показники повинні

відповідати стратегічним цілям організації, існуючим ініціативам щодо вдосконалення процесу в контексті стратегії розвитку підприємства». Серед завдань, які вирішуються всередині організації, домінуючим є постійне систематичне вдосконалення, яке веде до покращення бізнесу.

«Процесно-орієнтований підхід. Використання сучасних засобів управління» (показники контролю, загальний контроль якості, системи індикаторів балансу тощо) «Діяльність або її комплекс, у якому ресурси використовуються для перетворення входів у виходи, можна розглядати як процес»[31]. Не всі бенчмарк проекти включають процесний підхід (є проблемно-орієнтований варіант бенчмарку), але перший варіант, як правило, передбачає системне вдосконалення, а бенчмарк діяльність базується на цілях, отже, наявність досвіду управління процесами в компанії вітається. Цілі та детальний аналіз реальних випадків, даних та документації.

- Приймайте рішення на основі фактів і даних. Ефективні рішення неможливо приймати без постійно діючої системи збору та аналізу інформації про зовнішнє середовище. Процеси управління та процеси прийняття рішень, які до них призводять, забезпечують умови для збалансованого, продуманого та структурованого прийняття рішень і систематичного впровадження змін у рамках моделювання.

Орієнтація на користувача. «Чек-листи – це механізм задоволення очікувань споживачів [31].

Посилення товарної конкуренції безпосередньо впливає на інтереси споживачів, які готові платити за високоякісну продукцію в сучасних умовах. Тому розуміння поточних потреб, прогнозування майбутніх потреб користувачів і задоволення цих потреб є ключовим принципом бенчмаркінгу.

«Постійне вдосконалення підприємства. Цей принцип має стати частиною стратегії його розвитку». Тільки в цьому випадку вдосконалення менеджменту (зокрема, бенчмаркінг) дає позитивні результати, створюючи основу для успіху, а оскільки одноразові епізодичні заходи мають одноразовий ефект, досягнута конкурентоспроможність у випадках зникає. змінити. , нові цілі. і команди.

Однак перелік представлених принципів бенчмаркінгу, як одного з найважливіших методів управління, можна розширити, додавши наступні принципи:

Мета. Топ-менеджери проводять моделювання свого робочого процесу для вирішення конкретних завдань, що стоять перед підприємством, або для розвитку самого підприємства.

Поєднання спеціалізації та універсальності. З одного боку, процес порівняння вимагає індивідуального підходу до кожного об'єкта чи процесу з урахуванням його особливостей, а з іншого (через наявність управлінських завдань) вони мають відбуватися за певним алгоритмом.

Формування. Процес порівняння повинен здійснюватися в строго визначеному порядку, відповідно до алгоритму його виконання. Неможливо, наприклад, спочатку винести судження, а потім проаналізувати ситуацію. Порівняння слід проводити безперервно і циклічно, повторюючи через певні проміжки часу.

Принцип нескінченного розпаду. Принцип бенчмаркінгу передбачає, що кожен працівник повинен виконувати функціональні завдання, призначені визначеним процесом, і періодично звітувати про свою продуктивність. Крім того, на нашу думку, моделювання можна класифікувати за певними критеріями, оскільки в практичній роботі, залежно від того, хто моделює, використовуються різні види моделювання як самостійні технології. Мета та завдання бенчмаркінгу на підприємстві

«Після того, як підприємство ухвалило рішення про проведення бенчмаркінгу, йому необхідно визначити його цілі та завдання».

Основи бенчмаркінгу включають розуміння фінансових ринків, механізмів торгівлі та використовуваних платформ. Ці аспекти є основними для будь-якого учасника ринку, будь то окремий трейдер або велика корпорація. Важливо, що бенчмаркінг надає доступ до різноманітних фінансових інструментів, таких як акції, облігації, валюти та товари, що дозволяє маркетологам розробляти більш комплексні та ефективні стратегії на основі аналізу ринкових тенденцій і

споживчих уподобань.

Роль бенчмаркінгу в маркетингу полягає в тому, що він надає компаніям можливість не тільки активно брати участь у фінансових ринках, але й використовувати отримані дані для вдосконалення своїх маркетингових стратегій. За допомогою бенчмаркінгу компанії можуть відстежувати поведінку споживачів, виявляти нові тенденції та адаптувати свої пропозиції відповідно до змін на ринку. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність маркетингу, а й покращити взаємодію з клієнтами, що в свою чергу сприяє зростанню лояльності та збільшенню продажів.

Стратегії порівняльного аналізу для маркетингу можуть варіюватися від використання аналітичних даних для розробки рекламних кампаній до використання алгоритмічної торгівлі для автоматизації процесів. Компанії можуть використовувати дані про ціни та обсяги для створення прогнозів, які можуть допомогти у прийнятті рішень щодо запуску нових продуктів або зміни політики ціноутворення. Крім того, використання соціальних мереж і платформ бенчмаркінгу дозволяє компаніям взаємодіяти з клієнтами в режимі реального часу, що є важливим аспектом сучасного маркетингу.

Інструменти порівняльного аналізу для маркетингу включають широкий спектр технологій і платформ, таких як торговельні термінали, аналітичні програми та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Ці інструменти дозволяють не тільки торгувати, але й збирати та аналізувати дані, що є ключовим для прийняття успішних маркетингових рішень. Наприклад, використання автоматизованих торгових майданчиків може істотно збільшити швидкість реакції на зміни ринку, дозволяючи компаніям залишатися конкурентоспроможними.

Проте бенчмаркінг також пов'язаний з певними ризиками та обмеженнями, які необхідно враховувати при його використанні в маркетингу. Одним із основних ризиків є висока волатильність фінансових ринків, яка може призвести до значних втрат. Крім того, відсутність досвіду та знань у сфері трейдингу може негативно позначитися на результатах компаній. Тому для організацій, які

використовують бенчмаркінг як маркетинговий інструмент, важливо інвестувати в навчання своїх співробітників і розробку чітких стратегій управління ризиками.

Перспективи розвитку бенчмаркінгу в маркетингу виглядають багатообіцяючими. З розвитком таких технологій, як штучний інтелект і машинне навчання, компанії отримують нові можливості для аналізу даних і прогнозування ринкових тенденцій. Це, у свою чергу, відкриває нові горизонти для розробки більш ефективних і персоналізованих маркетингових стратегій. Крім того, зростання популярності криптовалют та інших альтернативних фінансових інструментів створює додаткові можливості для маркетологів, які прагнуть розширити свої пропозиції та залучити нових клієнтів.

Підводячи підсумок, можна сказати, що бенчмаркінг як маркетинговий інструмент є потужним механізмом, який може значно підвищити ефективність маркетингових стратегій компаній. Він надає доступ до великої кількості даних про поведінку споживачів і ринкові тенденції, що дозволяє застосовувати більш цілеспрямовані та адаптивні підходи до взаємодії з клієнтами. Однак, щоб використати бенчмаркінг з максимальною користю, компаніям необхідно враховувати ризики та обмеження, а також інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників. Таким чином, бенчмаркінг не тільки відкриває нові можливості для маркетингу, але також вимагає від компаній глибшого розуміння фінансових ринків і здатності адаптуватися до їх змін.

У майбутньому, враховуючи розвиток технологій і зміну споживчих уподобань, бенчмаркінг продовжить відігравати важливу роль у маркетингових стратегіях, сприяючи створенню більш гнучких і ефективних бізнес-моделей.

1.3. Методика впровадження бенчмаркінгу в систему адаптивного управління компанією

«Ринок, з тенденцією безперервного посилення його конкурентного поля, диктує необхідність аналізу та моніторингу діяльності конкурентів та компаній, що займають лідируючу позицію на ринку. Щоб оптимізувати власну діяльність

та сформувати конкурентну перевагу, необхідно вивчати досвід інших, відбирати у процесі досліджень прийоми роботи з практики конкурентів, фірм-партнерів, тобто порівнювати своє підприємство з лідерами та навчатися методам підвищення рівня конкурентного потенціалу на основі отриманого досвіду. Суть даного підходу у світовій практиці бізнесу відображена у бенчмаркінгу».

В умовах глобалізації економіки бенчмаркінг є філософією та маркетинговим інструментом забезпечення конкурентних переваг, націленим на гармонізацію відносин із зовнішнім середовищем та підвищення конкурентоспроможності з допомогою зовнішніх джерел. Таїшм чином, основний зміст бенчмаркнгу полягає у виявленні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних галузях, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів та адаптації отриманих відомостей до умов власного підприємства. При цьому бенчмаркінг передбачає активну взаємодію партнерів, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси.

Вітчизняний і зарубіжний досвід підвищення ефективності функціонування підприємства на основі його адаптивних можливостей є предметом уваги як науковців, спеціалістів, так і підприємців. Відзначаючи необхідність адаптації не тільки для виживання, а й для майбутнього сталого розвитку підприємства одні дослідники у своїх публікаціях пропонують реалізацію конкретних адаптивних заходів за окремими напрямками, інші акцентують увагу лише на можливості розробки комплексної адаптивної системи управління або її окремих підсистем. Проте питання організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища на сьогоднішній день досліджені недостатньо.

Вирішення проблем адаптації підприємства потребує розробки методології та інструментів дослідження та забезпечення їх ефективного функціонування, виявлення та локалізації потенційних загроз, виявлення стимулів та реагування на них для підтримки стабільного функціонування в ринковому середовищі. Це дасть змогу пов'язати теоретичні та практичні аспекти формування адаптивної

системи управління підприємствами з урахуванням впливу різноманітних факторів.

На даний момент не існує єдиного способу застосування стандарту, але його основні принципи практично ідентичні. Здійснюється під конкретний бізнес або виробничий процес у вигляді самостійного проекту. Кількість етапів порівняння може бути різною.

Варто відзначити логічну та ефективну схему 10-етапного процесу порівняння, запропоновану Кемпом. Це дозволяє організувати процес як єдину мету та знаходити компромісні рішення для учасників.

Було виділено 6 етапів порівняння. Визначення ключових проблем, які потребують вирішення, та сфер діяльності, які потребують удосконалення, детальне вивчення виробничих циклів і етапів, визначення необхідності «виконання конкретних функцій і дій, збір даних, аналіз та інтерпретація отриманої інформації, реалізація найкращих практики» [31]. Іншими словами, «він пропонує почати процес бенчмаркінгу з оцінки поточного стану компанії в обраній для дослідження області». Далі визначається майбутнє організації в цій сфері. Тобто встановлюються та оцінюються критерії підвищення ефективності, а також те, наскільки поточні показники діяльності компанії відрізняються від очікуваних. Розробляється план подолання розбіжностей і подальшого підвищення ефективності до рівня, що виходить за межі обраної області. Планування може включати внутрішні та зовнішні порівняння, а також впровадження визначених передових практик.

Бенчмаркінг, які використовує розробник, постійно змінюються в процесі впровадження стандарту, оскільки постановка постійної мети враховує відрив від реальності. Ступінь відставання організації від обраного стандарту показує, наскільки важлива для неї конкретна область (для порівняння). Чим більше відставання, тим важливіше його усунути і тим важливіше визначити сферу діяльності компанії, яка повинна бути включена в процес внутрішнього/зовнішнього порівняння. Якщо поточний стан організації є більш просунутим, ніж обраний стандарт (наявність конкурентної переваги в цій сфері

– чим більший обсяг прогресу, тим він важливіший), то можливе завдання підприємства також включає подолання існуючих прогалини та забезпечення його переваг в аналізованій області. Умови, що впливають на подолання існуючої стагнації підприємства: контрольні показники постійно змінюються; вибір фіксованого бенчмаркетингу призводить до відриву від реальності та мети компанії – досягнення та перевищення встановлених стандартів, причому чим більше розрив із стандартами, тим важливіша ситуація на підприємстві. компанії, і тим більша перевага компанії по відношенню до обраних стандартів. Це збільшить вашу конкурентну перевагу.

Відправною точкою для порівняння є встановлені керівництвом стандарти розвитку компанії, на основі яких керівники та співробітники відділу обирають відповідні стандарти для самовдосконалення. Водночас нам необхідно проводити внутрішні та зовнішні порівняльні дослідження для постійного оновлення та пошуку прикладів найкращих практик, які стануть невід’ємною частиною нашої програми постійного вдосконалення.

Встановлення стандартів розвитку компанії – це безперервна процедура, яка є ознакою зростаючого підприємства, де керівники та співробітники постійно вдосконалюють свою професійну діяльність та бізнес. Інші зарубіжні вчені, використовуючи для опису цього процесу «цикл Шухарта-Демінга, пропонують такі основні етапи порівняння» [31]:

«Підготовка до проекту бенчмаркінгу»: планування проекту бенчмаркінгу; проведення самооцінювання, виявлення об’єкта порівняння; сформувати робочу групу. Проведення порівняльного навчання; Виділіть ресурси для реалізації проекту.

«Етап 2. Збір даних»: вивчення та документування досвіду в обраній системі (будівлі), встановлення критеріїв та виявлення проблем; визначення найкращих практик, встановлення партнерства, розробка анкет та збір даних для дослідження практик партнерських організацій.

Етап 3. Аналіз даних, результати: Аналіз інформації – визначення розриву досягнень, визначення ключових факторів та ідей щодо покращення; розробити

рекомендації щодо адаптації отриманого досвіду та довести їх до якомога більшої кількості працівників (зміни до плану).

Етап 4. Впровадження змін: розробка програми змін; впровадження програми змін; збір (отримання) нових даних, результати моніторингу; повторний бенчмаркінг: аналіз результатів після впровадження змін.

Наша думка полягає в тому, що для досягнення задовільних результатів необхідно керувати змінами, і тому, як і в будь-якому іншому проекті, потрібен добре розроблений план і процес для управління його впровадженням для досягнення задовільних результатів. Відповідно до принципів процесно-орієнтованого підходу та управління проектами діяльність з бенчмаркінгу повинна бути ретельно спланована. Першим кроком тут є підготовка до проекту і, відповідно, першим кроком є планування роботи.

Визначте ключові вимоги, цілі, завдання, очікувані результати, ресурси, необхідні для завершення проекту, і ключові етапи.

Розробляючи план бенчмаркінгу, важливо включити заходи з управління організаційними змінами, які готують бізнес і його працівників до таких дій. План дій має бути чітко підписаний і містити наступні ключові елементи: внутрішні та зовнішні клієнти (користувачі послуг); вжиті дії; визначення початкового стану; створення майбутньої держави; очікувані результати; критерії успішного завершення проекту; прийняття проектних рішень і звітність (як приймаються рішення, хто відповідає за проект і хто його реалізує); ресурси (час, фінанси, люди, доступ до інформації); робочий час (години, час щотижневої звітності, збори цільової групи; розподіл завдань і відповідальності; навчання працівників стандартам, управління організаційними змінами; розуміння впливу змін на емоційне благополуччя співробітників; зміна корпоративної культури; план управління переходом [див. [46]).

Окрім вищесказаного, важливою частиною етапу є адаптація та діагностика проблем компанії. Водночас необхідно розуміти, як співвідносити порівняльні заходи. Після того, як підприємство підготовлено до бенчмаркінгу,

починається етап збору даних, під час якого поточна практика вивчається та документується. Як правило, для визначення партнерів з порівняльного аналізу використовуються численні джерела інформації: галузеві ярмарки, конгреси, семінари та виставки; зовнішні фахівці з маркетингу, включаючи консультантів; спілкування з колегами в професійних асоціаціях, конференціях і неформальних умовах; «аналіз материнської галузі та конкурентів; клієнтський досвід; веб-сайти західних публічних компаній, де розміщені річні звіти та інша інформація для інвесторів»; річні звіти підприємств, відкритих усередині країни; сайти спеціальних асоціацій. Необхідні дані можуть бути доступні в локальній комп'ютерній мережі підприємства. Велику допомогу можуть надати витяги із ЗМІ та Інтернету. У більшості випадків вигідно вибрати. Після визначення кількості партнерів для порівняння важливо ретельно визначити, хто з кандидатів найкраще підходить. У такому випадку доцільно працювати з кількома з них (як правило, до трьох). Якщо в процесі залучення нових партнерів витрати компанії збільшуються, то вони окупаються в результаті впровадження більш ефективних практик.

Міжнародна практика збору даних та інформації використовує різноманітні методи та інструменти, які визначаються відповідно до обраного підходу – аналіз діяльності різних конкурентів, подібних функцій, які виконують різні організації, або поглиблене дослідження з використанням діяльності невелика кількість компаній, яка здійснюється за допомогою анкети. Найпоширеніші методи збору даних наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Основні методи збору інформації для впровадження методів
бенчмаркінгу у діяльність компаній**

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

Зазвичай, використовується деяка комбінація вищезазначених методів збору даних: підбір персоналу за допомогою телефонних розмов, розсилання анкет поштою та відвідування компанії-партнера. Немає універсального підходу, оскільки все залежить від зрілості команди, але в будь-якому випадку партнерські відносини повинні здійснюватися шляхом збору та аналізу всіх доступних опублікованих даних (облікові дані з продажу товарів, архіви, журнали, журнали, патентні документи, журнали державних документів, звіти про наукові дослідження тощо). Однак покладатися на опубліковані дані (тобто вторинні) ризиковано, оскільки часто потрібно деякий час, перш ніж вони будуть опубліковані, і тому їх потрібно перевіряти на точність і достовірність.

Зібрані дані будуть більш ретельно проаналізовані на наступному етапі проекту, коли необхідно буде інтерпретувати результати – виявити розрив між самодосягненням та іншими досягненнями, визначити ключові фактори успіху партнерів, визначити методи вони використовують для досягнення успіху, для вираження своїх ідей щодо вдосконалення, для виявлення відмінностей між двома процесами (блок процесу за допомогою методу прямого порівняння діаграм, причинно-наслідкової діаграми зв'язків, діаграми зв'язків), сформулювати рекомендації щодо використання навчальних стосунків і поділитися ними з усіма співробітниками.

Під час впровадження змін методології застосування порівняльних підходів до стратегічного планування підприємства розроблені рекомендації

реалізуються у вигляді різноманітних інвестиційних проектів, наприклад, інноваційних, які умовно можна розділити на 4 етапи циклу Шучарта-Доміна. . :

- 1) етап планування – планується програма заходів щодо реалізації рекомендацій;
- 2) затвердження як проекту;
- 3) ретельна інтерпретація результатів тестування, порівняння їх із цільовими параметрами та внесення коректив до плану чи завдань;
- 4) стандартизація вдосконалень, зроблених у рамках проекту, значення нових ідентифікованих методів (практик), показників, критеріїв тощо, нормативне закріплення та подальше впровадження на практиці [34].

Процес порівняння ніколи не повинен закінчуватися, тому що його якість не може зберігатися вічно і його завжди потрібно буде вдосконалювати, що є одним із основних принципів методології.

Порівняння. Тому компанії, які прагнуть покращити свою діяльність, використовують стандартні методи не лише для короткострокових програм підвищення ефективності, а й у щоденній практиці.

На наш погляд, порівняння слід починати з визначення та «формулювання цілей компанії на різних рівнях управління як взаємодії мотивів, засобів і передбачуваних результатів, що допускає перехід від загального до конкретного». У цьому випадку ціль виступає як «ідеальний опис результату майбутньої дії». На цьому етапі визначається потреба в змінах і вдосконаленнях проблемних зон підприємства і відповідно встановлюються орієнтири. На наступному кроці, щоб визначити загальний потенціал, на який фірма може розраховувати в конкурентному середовищі, необхідно оцінити її внутрішнє середовище, щоб визначити об'єкт порівняння та вибрати тип порівняння. Аналіз міжнародної практики показує, що технологічні успіхи, досконалі партнерські підприємства (тобто системи управління, кадрова політика тощо) не підлягають копіюванню, у чому може відіграти роль наступний крок порівняння – оцінка можливості кращої адаптації. порівняння процесів у практиці підприємства. Провідні компанії зі стандартизації повинні визнати, що будь-який запланований

проект може виявитися абсурдним через обмеження матеріальних, фінансових та операційних ресурсів даних, які вони збирають. У кожній ситуації необхідно враховувати всі можливі нюанси [33]: наявність кваліфікованих спеціалістів, віддаленість постачальника, що в кінцевому результаті може негативно позначитися на ефективності роботи підприємства.

На підставі викладеного вище матеріалу можна зробити висновок, що бенчмаркінг – це нова технологія управління, яка була впроваджена компаніями, що працюють у розвинутих країнах під вимушеним впливом зростаючої конкуренції. Поширення бенчмаркінгу серед компаній розвинених країн змусило дослідників і практиків по-різному трактувати його значення. Проте, на наш погляд, найбільш повним є наступне визначення: «бенчмаркінг – це інноваційна технологія адаптивного управління, яка на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища та вивчення практик інших успішних компаній в бізнесі дозволяє оцінити операційні, передмаркетингові та прийняття рішень, створюючи на їх основі систему постійних удосконалень, які можуть підвищити ефективність бізнесу». Проте це визначення не охоплює всіх аспектів застосування стандартів на підприємствах, воно забезпечує всебічне розуміння їх важливості як технології управління. Поява великої кількості публікацій на цю тему зумовлена великою теоретичною роботою з узагальнення світового досвіду. Останнім часом велика кількість робіт була опублікована в основному університетськими дослідниками та практиками бенчмаркінгових компаній. Це свідчить про зацікавленість розвинених країн і країн з перехідною економікою в цій проблемі. Їхні рекомендації мають практичні наслідки, які дозволять багатьом підприємствам застосувати цю технологію управління у своїй діяльності.

Теоретичні узагальнення зарубіжних вчених дозволили зробити висновок про те, що залежно від рівня та стадії підприємства, його можливостей та прагнень можна використовувати різні моделі моделювання. Вміле використання тієї чи іншої форми візуалізації в діяльності компанії дозволяє їй вирішувати проблеми та зміцнювати свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОРМОЛЗАВОД №1

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

Аналіз макроекономічних умов функціонування виробників та переробників молока показує, що основною причиною кризи, що охопила колись успішну галузь АПК, є відхід від регулювання та підтримки молочної галузі з боку держави. У цьому виникає необхідність активнішого використання суб'єктами молокопродуктового ринку можливостей і потенціалу ринкових важелів на економіку молочної галузі. Тому у формуванні та розвитку ринку молока та молокопродуктів важливу роль відіграє державне регулювання.

Молочна промисловість є одним із основних харчових і переробних секторів, що створює привабливий ринок з точки зору обсягу виробництва. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція цієї галузі займає значну частину споживання населення.

Основи бенчмаркінгу включають не тільки технічні аспекти, такі як вибір платформи, аналіз ринку та управління ризиками, але й розуміння його ролі в маркетингових стратегіях. Важливим аспектом є те, що бенчмаркінг вимагає від учасників ринку високого рівня інформованості та підготовки. Це відкриває нові горизонти для маркетологів, які можуть використовувати знання щодо поведінки трейдерів для розробки більш ефективних стратегій просування.

Роль бенчмаркінгу в маркетингу полягає в тому, що він надає компаніям можливість просувати свої продукти та послуги через платформи, на яких здійснюється торгівля. Це може бути досягнуто через різні методи, такі як контент-маркетинг, соціальні мережі та рекламні кампанії. Бенчмаркінг також дозволяє створювати спільноти навколо бренду, де клієнти можуть обмінюватися досвідом та отримувати цінну інформацію про продукти та послуги.

Стратегії бенчмаркінгу для маркетингу можуть змінюватись в залежності від цілей компанії та особливостей цільової аудиторії. Наприклад, компанії можуть використовувати бенчмаркінг для створення програм лояльності, які заохочують клієнтів за активну участь у торгівлі. Також існує можливість інтеграції трейдингу з іншими маркетинговими інструментами, такими як email-маркетинг та SEO, що дозволяє значно збільшити охоплення аудиторії та підвищити конверсію.

Інструменти бенчмаркінгу для маркетингу також відіграють важливу роль у процесі просування. Існують різні платформи та програми, які дозволяють компаніям аналізувати поведінку користувачів, відстежувати результати рекламних кампаній та оптимізувати свої стратегії. Ці інструменти допомагають у управлінні торговими процесами, а й у створенні персоналізованого контенту, який може значно підвищити інтерес клієнтів.

Однак, незважаючи на всі переваги, бенчмаркінг у маркетингу пов'язаний із певними ризиками та обмеженнями. Необхідно враховувати такі фактори, як волатильність ринку, зміни в законодавстві та можливі фінансові втрати. Компанії мають бути готовими до того, що не всі стратегії виявляться успішними, і важливо проводити ретельний аналіз ризиків перед впровадженням нових підходів.

Перспективи розвитку бенчмаркінгу в маркетингу виглядають перспективними. З урахуванням зростання популярності цифрових технологій та збільшення кількості користувачів інтернету, очікується, що бенчмаркінг продовжуватиме розширювати свої горизонти. Нові технології, такі як штучний інтелект та блокчейн, можуть суттєво змінити підходи до бенчмаркінгу та його інтеграції у маркетинг. Це створить нові можливості для компаній, які зможуть адаптуватися до змін та використовувати їх у своїх інтересах.

Таким чином, бенчмаркінг як інструмент маркетингу є багатогранною і динамічною галуззю, що вимагає глибокого аналізу та розуміння. У рамках цієї роботи ми докладно розглянемо основи бенчмаркінгу, його роль у

маркетингу, стратегії та інструменти, а також ризики та перспективи розвитку. Це дозволить глибше зрозуміти, як бенчмаркінг може бути використаний для досягнення маркетингових цілей та створення конкурентних переваг на ринку.

Таблиця 2.1.

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

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

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

** - показники станом на 01.01.2020 р.

Маркетингова стратегія – це основний документ, використовуваний компаніями для планування просування та продажу товарів та послуг. Бенчмаркінг є однією з найбільш значущих і динамічно розвиваються фінансових ринків, яка в останні десятиліття привернула увагу як професійних інвесторів, так і пересічних громадян, які бажають примножити свої заощадження. В основі бенчмаркінгу лежить використання інтернет-технологій для здійснення торгових операцій із фінансовими інструментами, такими як акції, облігації, валюти, товари та похідні інструменти. Це стало можливим завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій та доступності інтернет-сервісів, що значно спростило процес торгівлі на фінансових ринках, зробивши його доступним для широкої аудиторії.

У загальному сенсі, бенчмаркінг можна визначити як процес купівлі та продажу фінансових активів через інтернет-платформи, що надаються брокерами. Ці платформи дозволяють трейдерам отримувати доступ до ринків, здійснювати

угоди в режимі реального часу, аналізувати ринкові дані та керувати своїми інвестиціями за допомогою різних інструментів та технологій. Одним із ключових аспектів бенчмаркінгу є його доступність: будь-який бажаючий, маючи комп'ютер або смартфон з доступом в інтернет, може почати торгувати, зареєструвавшись у брокера та відкривши торговий рахунок. Це значно знизило бар'єри для входу ринку, дозволяючи людям без спеціальної освіти чи досвіду брати участь у торгівлі [1].

Одним із найважливіших факторів, що сприяють популяризації бенчмаркінгу, є можливість отримання інформації у реальному часі. Сучасні платформи надають трейдерам доступ до актуальних котирувань, новин, аналітичних матеріалів та різних індикаторів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. Крім того, трейдери можуть використовувати різні торгові стратегії, що базуються на технічному та фундаментальному аналізі, що дає їм можливість адаптуватися до змін на ринку та максимізувати прибуток [36].

Торгівля в онлайн-форматі також передбачає наявність різних інструментів управління ризиками. Трейдери можуть встановлювати стоп-лоси, тейк-профіти та використовувати інші механізми, що дозволяють обмежувати потенційні збитки та фіксувати прибуток. Це особливо важливо в умовах високої волатильності фінансових ринків, де зміни цін можуть відбуватися дуже швидко. Отже, бенчмаркінг надає трейдерам як можливість отримувати дохід, а й інструменти для безпечнішого управління своїми інвестиціями [9].

Не менш важливим аспектом бенчмаркінгу є його соціальний компонент. З появою соціальних торгових платформ та спільнот трейдерів, учасники ринку можуть обмінюватися досвідом, ділитися стратегіями та отримувати поради від досвідченіших колег. Це сприяє створенню спільноти, в якій трейдери-початківці можуть навчатися і розвиватися, а досвідченіші учасники можуть ділитися своїми знаннями і напрацюваннями. Соціальні мережі та форуми також відіграють важливу роль у поширенні інформації про фінансові ринки та нові торгові можливості, що робить бенчмаркінг більш інтерактивним та доступним.

Однак, незважаючи на всі переваги, бенчмаркінг пов'язаний із певними

ризиками. Висока волатильність фінансових ринків може призвести до значних втрат, особливо недосвідчених трейдерів, які не мають чіткої стратегії і не вміють керувати своїми ризиками. Крім того, існує ризик шахрайства з боку несумлінних брокерів, які можуть запропонувати привабливі умови, але зрештою обдурити своїх клієнтів. Тому важливо ретельно вибирати брокера, звертаючи увагу на його репутацію, ліцензії та відгуки інших трейдерів.

На закінчення, бенчмаркінг є потужним інструментом, який відкриває нові можливості для інвестування та управління капіталом. Завдяки доступності інформації, сучасним технологіям та різноманітності торгових інструментів кожен бажаючий може спробувати свої сили на фінансових ринках. Однак, як і в будь-якій іншій сфері, успіх у бенчмаркінгу потребує знань, досвіду та вміння керувати ризиками. Важливо пам'ятати, що торгівля на фінансових ринках – це не лише можливість отримати прибуток, а й серйозне випробування, яке потребує уважності, терпіння та готовності до навчання.

Важливим аспектом аналізу загальної ситуації та перспектив розвитку ринку молока та продуктів є розуміння його експортно-імпортного потенціалу. Згідно зі статистичними даними, обсяги експорту української молочної продукції в 2017-2020 роках були нестабільними. Порівняно з 2019 роком, значне зниження експорту молочної продукції у 2020 році спостерігається за всіма категоріями молочної продукції. Варто зазначити, що у 2020 році найбільшу частку в структурі експорту становили молоко та масло – 55529,2 тис. держ.(32,3%), масло вершкове та інші жири – 48731,5 тис.грн. доларів США (28,3%).

За оцінками експертів, «у 2020 році лідерами з експорту української молочної продукції були Молдова, Грузія, Казахстан, Азербайджан, Вірменія, Китай та Ізраїль. У 2020 році порівняно з 2019 роком обсяги експорту молочної продукції до Молдови, Грузії, Азербайджану та Казахстану зросли на 9-11%. За даними чотирьох країн, загальний експорт молочної продукції у 2020 році становив 48,2%. У 2020 році порівняно з 2019 роком загальний обсяг експорту молочної продукції зменшився на 51577,2 тис. шт. Америка (23%). Експорт молочної продукції до Китаю впав на 46%, до Польщі – на 63%. Варто зазначити,

що у 2020 році Польща, яка скоротила обсяги експорту молочної продукції, збільшила імпорт цієї продукції в Україну на 68%. Україна в основному імпортує молоко, солодоші, йогуртові продукти та фрукти. Основними постачальниками молочної продукції на внутрішній ринок є Польща, Німеччина, Білорусь, Нідерланди, Франція, Італія та Бельгія» [49].

Виходячи зі статистичних даних, можна сказати, що молочний ринок України насичений широким асортиментом продукції молокопереробних підприємств.

Також слід зазначити, що в нього входить діяльність підприємств, які займаються закупівлею молока на ринку України. Серед цих підприємств: ТОВ «Міркас-У» (виробництво сиру сулугуні), ТОВ «Халічина ласунка» (виробництво морозива). ДП "Колмаш" НП "Аромат" та ТОВ "Медовбори Лтд." це підприємства, які спеціально займаються закупівлею молока.

Слід зазначити, що Гормолзавод №1 відіграє важливу роль на водному ринку Одеської області. Це підприємство, яке здатне виробляти понад 250 тонн молочної продукції (ряжанка, кефір, молоко, сметана, ріжанка, йогурт в асортиментах) на добу.

За історичними даними, Хормолзавод №1 почав працювати в 1957 році як «Міський молокозавод». Промисловість розвивалася швидкими темпами, і до 70-х років її потужності були здатні переробляти 30 тонн молока на добу[38].

Значний вплив на діяльність і розвиток досліджуваного підприємства має розвиток конкурентоспроможності та підвищення добробуту населення України. Компанія розширювала асортимент, «завойовувала» нові ринки сировини та збуту, розвивала систему оплати [38].

Стратегічна діяльність компанії базується на виробництві високоякісної продукції (без використання немолочних добавок, стабілізаторів та консервантів) та високоякісної продукції.

На вибір ринків збуту досліджуваного підприємства впливають «короткострокові» характеристики його продукції. Тому компанія має

можливість реалізовувати продукцію в містах поблизу Одеської області. У відведених місцях Гормолзавод № 1 має власні філії, які оснащені спеціалізованим холодильним обладнанням, складськими приміщеннями, транспортом і супутнім персоналом. Створення таких підрозділів дозволяє компанії безперервно поставляти свою продукцію в роздрібні мережі.

Гормолзавод №1 – інноваційне підприємство, яке постійно працює над вдосконаленням асортименту продукції, її смакових та якісних характеристик, а також модернізує виробничі потужності. Основні товарні категорії: молоко, йогурт, кефір, кисле молоко, масло, сир. Виробництво натуральних продуктів – це інноваційна розробка йогуртів з фруктовими наповнювачами та йогуртів без цукру та наповнювачів [38].

Гормолзавод №1 щодня закуповує сировину (воду). Гормолзавод №1 з кожним роком продовжує розширювати асортимент продукції. У 2019 році він складається з 47 цілей. Асортимент продукції можна поділити на наступні типи номенклатури: «1. Молочні продукти функціонального призначення (біфілайф, кефір, йогурт лактулозний, йодобілковий кефір); 2. Лінія «Гармонія» (™ молоко з пастеризованою під. 3,5% «Казка»); жирне, пастеризоване молоко 2,5% жирності, багате вітамінами і лактулозою); напівлужне лужне та 5,72, 5% і 82,5% звичайне масло % цукру (папір і пергамент), мас.» [38].

Продукція «Гормолзавод №1» користується особливим попитом у споживачів завдяки високоякісним і натуральним компонентам. Підприємство з кожним роком нарощує обсяги виробництва та впроваджує продукцію з лікувально-профілактичними властивостями. Такі продукти багаті наступними активними компонентами: залізом, йодом, корисною мікрофлорою і лактулозою. Інноваційна продукція користується високим попитом у споживачів не тільки Одеської області, а й інших регіонів України.

Молочний ринок насичений різною продукцією від різних виробників. Тому досліджуване підприємство розробляє нові технологічні лінії для вдосконалення існуючих виробничих потужностей, модернізації обладнання та підвищення

конкурентоспроможності продукції.

Компанія постійно працює над вивченням запитів споживачів, тому відділ маркетингу відстежує ситуацію не лише в Україні, а й на міжнародному ринку. Така діяльність спрямована на розробку інноваційних продуктів і впровадження нових методів управління для підтримки конкурентних позицій компанії. Бенчмаркінг є важливим компонентом стратегічного маркетингу, який фокусується на взаємодії між виробниками та торговими партнерами, такими як оптовики та роздрібні мережі. дій та стратегій, які допомагають виробникам ефективно представляти свої товари на полицях магазинів, забезпечувати їх доступність та привабливість для кінцевого споживача. У разі сучасного ринку, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, бенчмаркінг грає ключову роль створенні стійкого конкурентного переваги.

Основи бенчмаркінгу включають розуміння його ключових принципів і методів, які дозволяють компаніям ефективно взаємодіяти з роздрібними партнерами і кінцевими споживачами. та споживачем. У цьому зв'язку, бенчмаркінг відіграє значну роль у рекламному менеджменті, забезпечуючи інтеграцію різних маркетингових стратегій та підходів, вкладених у досягнення загальних цілей підприємства.

Серед основних завдань бенчмаркінгу можна назвати управління лояльністю споживачів. В умовах високої конкуренції та різноманітності пропозицій на ринку, лояльність споживачів стає важливим фактором, що впливає на стійкість бізнесу. Бенчмаркінг надає компаніям інструменти для створення унікальної пропозиції, яка відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії. Це може включати різні програми лояльності, спеціальні пропозиції та акції, які спрямовані на утримання клієнтів і стимулювання повторних покупок.

Бенчмаркінг також є потужним інструментом просування товарів та послуг. Він дозволяє компаніям ефективно використовувати канали розподілу для досягнення кінцевого споживача, створюючи привабливі умови для покупки та підвищуючи видимість товарів на полицях магазинів. В умовах, коли споживачі стають все більш вимогливими та поінформованими, важливо, щоб компанії

використовували бенчмаркінг як засіб для створення конкурентних переваг та формування позитивного іміджу бренду.

Вимірювання ефективності бенчмаркінгу є невід'ємною частиною процесу управління. Компанії мають бути здатні оцінювати результати своїх дій та адаптувати стратегії залежно від отриманих даних. Це включає аналіз продажів, оцінку впливу акцій на поведінку споживачів і вивчення факторів, що сприяють успіху або невдачі тих чи інших заходів. Ефективний вимір дозволить компаніям більш точно розуміти, які методи працюють, а які вимагають доопрацювання, що, своєю чергою, сприяє оптимізації маркетингових витрат та підвищенню рентабельності.

Тренди та перспективи розвитку бенчмаркінгу також є важливою темою для дослідження. В останні роки спостерігається значна зміна у підходах до бенчмаркінгу, викликана розвитком технологій, зміною споживчих переваг та глобалізацією ринку. Нові технології, такі як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, відкривають нові можливості для бенчмаркінгу, дозволяючи компаніям більш точно сегментувати аудиторію, персоналізувати пропозиції та оптимізувати взаємодію з клієнтами. Важливо розуміти, як ці зміни впливають на стратегії бенчмаркінгу та які нові підходи можуть бути застосовані для досягнення успіху у майбутньому.

Таким чином, бенчмаркінг є важливим інструментом рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. Він допомагає компаніям ефективно взаємодіяти з ринком, створюючи умови для успішного просування товарів та послуг. У рамках даної роботи буде проведено аналіз ключових аспектів бенчмаркінгу, його роль у рекламному менеджменті, методів управління лояльністю споживачів, а також сучасних трендів та перспектив розвитку цієї галузі. Дослідження дозволить глибше зрозуміти, як бенчмаркінг може бути використаний для досягнення бізнес-цілей та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Основне завдання бенчмаркінгу полягає в тому, щоб налагодити ефективну взаємодію між виробником та торговими партнерами, а також між торговими

партнерами та кінцевими споживачами. Важливим аспектом бенчмаркінгу є розуміння потреб та очікувань усіх учасників процесу. Виробники повинні враховувати інтереси як своїх дистриб'юторів, так і роздрібних продавців, щоб створити такі умови, за яких товари будуть не лише доступні, а й привабливі для покупців. У цьому контексті бенчмаркінг постає як сполучна ланка, яка допомагає узгодити інтереси всіх сторін та забезпечити успішне просування товарів на ринок [50].

Бенчмаркінг включає безліч інструментів і методів, які можуть бути адаптовані в залежності від специфіки товару, ринку та цільової аудиторії. До основних інструментів бенчмаркінгу можна віднести різні акції, знижки, промо-заходи, а також програми лояльності для торгових партнерів. Ці інструменти спрямовані на стимулювання попиту, збільшення обсягу продажу та зміцнення позицій бренду на ринку. Наприклад, проведення акцій зниження цін може привернути увагу покупців і сприяти збільшенню обсягу продажів у короткостроковій перспективі. У той же час, впровадження програм лояльності може допомогти зміцнити довгострокові відносини з торговими партнерами та підвищити їхню зацікавленість у просуванні товарів виробника [21].

Однією з ключових особливостей бенчмаркінгу є його орієнтація кінцевого споживача. На відміну від традиційного маркетингу, який зосереджений на споживчих уподобаннях і поведінці, бенчмаркінг акцентує увагу на взаємодії з торговими партнерами, які, своєю чергою, впливають рішення споживачів про купівлю. Це означає, що виробники повинні враховувати не лише потреби та бажання кінцевих користувачів, а й інтереси роздрібних продавців, які можуть значно впливати на вибір товарів, представлених на полицях магазинів. Таким чином, успішний бенчмаркінг вимагає комплексного підходу, який включає аналіз ринку, дослідження споживчої поведінки, а також активну взаємодію з торговими партнерами [28].

Важливим аспектом бенчмаркінгу є також використання даних та аналітики. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати велику кількість інформації про споживчі уподобання, поведінку на ринку та ефективність різних акцій. Це дає

можливість виробникам більш точно налаштовувати свої стратегії, адаптувати пропозиції до потреб ринку та підвищувати ефективність своїх дій. Наприклад, аналіз продажів може допомогти виявити найуспішніші товари та категорії, а також визначити, які акції та промо-заходи принесли найбільший ефект. На основі цих даних виробники можуть розробляти більш цілеспрямовані та ефективні стратегії бенчмаркінгу, які сприятимуть збільшенню продажів та зміцненню позицій на ринку.

Бенчмаркінг також включає взаємодію з різними каналами дистрибуції, такими як традиційні роздрібні мережі, інтернет-магазини та спеціалізовані торгові майданчики. Кожному з цих каналів властиві свої особливості, які потрібно враховувати розробки стратегії бенчмаркінгу. Наприклад, в інтернет-торгівлі акцент може бути зроблений на цифрові промо-заходи, такі як контекстна реклама, акції на сайті або спеціальні пропозиції онлайн-покупців. У традиційних роздрібних магазинах важливу роль відіграють візуальні мерчандайзинг та розміщення товарів на полицях, що вимагає від виробників створення привабливих та незабутніх виставок своїх товарів.

Крім того, в рамках бенчмаркінгу необхідно враховувати сезонні коливання попиту та специфічні тренди, які можуть впливати на споживчу поведінку. Наприклад, у період свят чи розпродажів споживачі можуть виявляти підвищений інтерес до певних категорій товарів, що відкриває можливості для проведення спеціальних акцій та заходів. Успішні виробники вміють адаптувати свої стратегії бенчмаркінгу відповідно до змін на ринку та споживчих уподобань, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та успішно справлятися з викликами, які ставить сучасна економіка.

Важливо також відзначити, що бенчмаркінг не обмежується лише просуванням товарів на полицях магазинів. Він включає й інші аспекти, такі як навчання та підтримка торгових партнерів, створення спільних маркетингових програм та ініціатив, а також обмін інформацією та досвідом. Виробники можуть надавати своїм партнерам різні ресурси, такі як навчальні матеріали, рекламні матеріали та інструменти для аналізу продажів, що сприяє підвищенню

ефективності їх роботи та зміцненню взаємовигідних відносин.

Таким чином, бенчмаркінг є багатогранним і динамічним процесом, який вимагає від виробників гнучкості, креативності та здатності адаптуватися до змін на ринку. Він є невід'ємною частиною сучасного маркетингу та відіграє ключову роль у формуванні лояльності споживачів, підвищенні обсягів продажу та зміцненні конкурентних позицій бренду. В умовах постійних змін та нових викликів, з якими стикаються компанії, бенчмаркінг стає важливим інструментом, що дозволяє ефективно управляти відносинами з торговими партнерами та забезпечувати успішне просування товарів на ринку.

2.2. Впровадження стандартів бенчмаркетингу компанією

Сьогодні можливостей для порівняння недостатньо, ними активно користуються вітчизняні підприємства, зокрема Гормолзавод №11.

Сучасний вчений і практик Д.Ш. Маслоу:

«Бенчмаркінг — це процес оцінки процесів компанії та їх порівняння з процесами провідних світових компаній з метою отримання корисної інформації для покращення її власної ефективності» [29].

Д. за його теорією. Маслоу розрізняє два типи порівняння: порівняльне і детальне [29]. Звичайно, для досягнення найкращого результату обидва види використовуються в одному комплексі. Бенчмаркінг також можна розглядати як додатковий метод до стратегічного планування. Щоб зрозуміти метод бенчмаркінгу, корисно зрозуміти його зв'язок зі стратегічним плануванням. Організація впровадження стандартів поєднує в собі розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз ефективності конкурентного бізнесу.

Найсуттєвішою перешкодою для проведення порівняльних досліджень для багатьох місцевих підприємств є небажання компаній-«партнерів» компенсувати та обмінюватися інформацією про стан своєї діяльності. Наріжним каменем бар'єру є так звана «комерційна таємниця», основною

метою якої є приховування діяльності. Система податкового та фінансового обліку не завжди дозволяє використовувати точну інформацію про результати діяльності підприємства. Є багато інших причин, які заважають компанії використовувати бенчмаркінг як метод управління продуктивністю. Зокрема, однією з таких причин є недостатня вивченість цього методу у вітчизняній науці.

Інертність Гормолзаводу №1 щодо бенчмаркінгу також можна пояснити переоцінкою досвіду, переоцінкою знань ринку та конкурентів, небажанням платити високу ціну за інформацію.

Однією з причин невиконання стандартів у роботі Гормолзаводу №1 є неявна віра в прозорість. Компанія огортає свою діяльність «комерційною таємницею» і відмовляється оприлюднювати будь-яку інформацію. Порівняльні дослідження передбачають використання лише відкритої інформації та не мають нічого спільного з промисловим шпигунством.

Тому, якщо компанія, яку ми досліджуємо, прагне застосовувати стандарти, то важливо дослідити досвід іноземних компаній або їхніх дочірніх компаній в Україні. Більшість закордонних підприємств накопили великий досвід скорочення персоналу, використання спеціалізованих продуктів, удосконалення управління персоналом тощо. Ви можете спробувати вирішити ці проблеми самостійно, але швидше за все буде дослідити, як інші компанії вирішують подібні проблеми.

Для «Гормолзаводу №1» важливо спочатку визначити напрямки, де він відстав, і знайти фахівців, які зможуть вирішити цю проблему. Останнє рішення є важливим, оскільки від ступеня засвоєння досвіду та його результативності залежать перспективи успіху. Одним із прикладів є той факт, що багато підприємств у колишніх соціалістичних країнах успішно вивчили досвід західних компаній і сьогодні готові поділитися ним з вітчизняними підприємствами.

Досліджувана компанія може отримати багато інформації з відкритих джерел даних. У ПАР спеціалізовані газети та журнали містять багато

інформації, розміщуються в засобах масової інформації, дуже важливим джерелом є Інтернет. Джерелом інформації є відкриті звіти іноземних і вітчизняних підприємств компанії, які публікують у виданнях та в Інтернеті. Важливою інформацією для вітчизняних підприємств є інформація про продуктивність праці. Бенчмаркінг дуже широко використовується в харчовій промисловості. У цій сфері більшість вітчизняних підприємств набули досвіду організації виробництва, створення технологій, каналів збуту, транспортування товарів від іноземних фірм на роздрібні ринки, закупівлі обладнання та технологій тощо.

«Проводити аналіз клієнтської бази, і навіть її сегментацію можна з безлічі змінних, серед яких раніше популярними були демографічні і психографічні. Замість віку, статі, способу життя та інших характеризуючих представників цільових сегментів показників в управлінні взаємовідносинами з покупцями застосовуються такі елементи», як:

- «поточна вартість покупців»;
- «потенційна довічна вартість покупців (якщо вони зберігають лояльність до марки)»;
- «кількість товарів, які є і можуть бути на руках у покупців»;
- «частота покупок товарів чи послуг»;
- «переважаючі способи контакту та здійснення покупки (магазин, електронна торгівля, телефон)»;
- «комбінація з перерахованого вище».

У практиці Гормолзаводу №1 впровадження бенчмаркінгу є одним із важливих шляхів підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності. Щоб порівняти, виконайте наступні кроки:

1. Підготовчий. На цьому етапі вибирається об'єкт порівняння та аналоги порівняння; встановлення системи оціночних показників, таких як собівартість продукції, час, кількість браку; збір достовірних даних для аналізу. На нашу думку, порівняльних аналогів має бути достатньо.

2. Аналіз. Аналітичний етап бенчмаркінгу базується на принципі порівняння показників досліджуваного підприємства з підприємством-партнером. Таким чином виявляються помилки в компонентах моделювання кейсу та визначаються причини їх виникнення.

3. Реалізація. На цьому етапі вживаються заходи щодо застосування результатів аналізу в практичній роботі підприємства. Тут основна увага приділяється розробці стратегії і тактики усунення слабких місць компанії, виявлених під час впровадження стандартів[40].

Наголошуючи на необхідності впровадження стандартів на Гормолзаводі №1, варто почати з розробки порядку роботи, який починається зі збору інформації. Але набагато більшу цінність має та інформація, яку делегація отримує безпосередньо на підприємстві, оскільки при її отриманні можна отримати додаткові відповіді на незрозумілі запитання. Тому отримання інформації від керівників виробництва є важливою умовою впровадження стандартів на підприємстві.

Для пілотного проекту порівняння на досліджуваному підприємстві доцільно було б взяти за основу вже наявні розробки зарубіжних теоретиків і практиків.

Оскільки інформація є основою порівняння, то на Гормолзаводі №1 потрібно створити окремий відділ, який цим займатиметься. Оскільки витрати на створення такого відділу досить великі, то, на нашу думку, підприємство має залучати додаткові фінансові ресурси (власні чи позикові).

Дослідник Н. Інформаційний відділ воєводського підприємства розглядається як б «структурний підрозділ, на який покладені завдання єдиного інформаційного центру із завданнями обробки та аналізу інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень з найважливіших питань. в інтересах підприємства» [13].

Тому перший етап впровадження бенчмаркінгу в Гормолзавод №1 рекомендовано створити інформаційний відділ, завданням якого буде оперативне реагування на зміни факторів зовнішнього середовища

підприємства.

Вивчивши практику зарубіжних кампаній, можна визначити завдання інформаційного відділу Гормолзаводу №1, які полягатимуть у наступному:

1. «Забезпечення осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, такою інформацією, яка б допомогла вибрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблеми, що стоїть перед підприємством».

2. «Цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел з подальшим порівнянням та аналізом, наданням уже проаналізованих даних».

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

4. Створення інформаційної системи (бази даних), що дозволяє відслідковувати динаміку окремих показників.

5. Складання аналітичної звітності за результатами діяльності підприємства в цілому та окремих його підрозділів.

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

7. «Посилення сприятливих та локалізація несприятливих факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (ризик-менеджмент)»

8. «Захист власної інформації від підприємств конкурентів».

Чисельність працівників інформаційного відділу повинна бути не менше трьох осіб.

Для впровадження стандартів на Гормолзаводі №1, як приклад, модель порівняння може бути використана модель Р. Кампа з обмеженнями для України. Нижче представлена блок-схема реалізації проекту порівняння на підприємстві. Якщо порівняння проводиться на підприємстві вперше, «для полегшення завдання можна обмежити коло пошуку підприємств – потенційних донорів» порівняльної інформації для своєї галузі. Первинну фільтрацію

потенційних донорів порівняльної інформації можна здійснити за алгоритмом, наведеним на рис. 2.2.

Після розробки робочого порядку здійснення порівняння Гормолзавод №1 має визначити алгоритм оцінки підприємств-донорів щодо необхідної інформації.

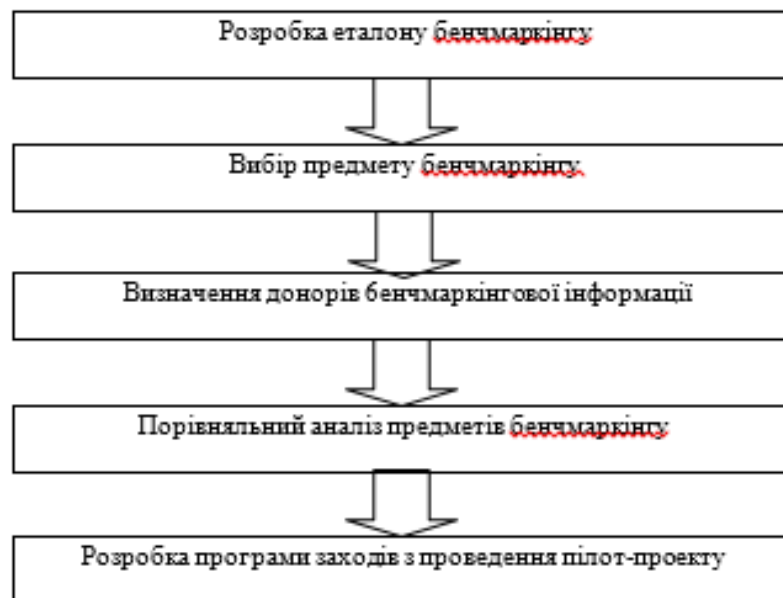


Рис. 2.2. Проект впровадження бенчмаркінгу на Гормолзавод №1

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

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

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

Тому, пропонується впровадження на Гормолзавод №1 відділу інформації

або призначення декількох працівників, які б відповідали за збір та обробку інформації.



Рис. 2.3. Алгоритм дослідження компаній-донорів бенчмаркінгової інформації Гормолзавод №1

Отже, на основі вивчених джерел інформації можна зробити висновок: для компаній, які хочуть запровадити бенчмаркінг, важливо з'ясувати цілі цього впровадження, тобто чого вони хочуть досягти цим впровадженням. Це може бути просування і продаж товарів на певних ринках, організація виробництва, реструктуризація бізнес-процесів і т. д. Але є загальні основи впровадження стандартів на підприємстві. Як будь-який складний процес, бенчмаркінг має свої етапи впровадження і може використовуватися на підприємстві.

На основі проведених досліджень узагальнено теоретичні положення та запропоновано нові підходи щодо стабілізації та підвищення ефективності Гормолзаводу № 1. Отримані результати кваліфікаційних досліджень дозволяють зробити такі висновки:

Встановлено, що стабільність та ефективність молокопереробних підприємств постійно перебувають під впливом багатьох факторів, які пропонуємо поділити на три групи – макроекономічні, галузеві та

мікроекономічні. Макроекономічні чинники створюють умови та є основою підвищення ефективності. Галузеві фактори створюють певні умови для розвитку підприємств, сприяють підвищенню ефективності, але залежать від макроекономічних факторів. Важливим галузевим фактором стабільності та ефективності розвитку молокопереробних підприємств є стан сировинної бази.

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

Ринок молока та молочних продуктів представлений такими компаніями як: група компаній «Данон»; Гормолзавод №1; «Молочний альянс»; ДП «Лакталіс-Україна»; ТОВ «Люсдорф»; "Вімм-Білл-Данн Україна"; "Придніпровський завод"; ТОВ "Молочна компанія" «Галичина»; ТОВ «Терра Фуд»; Група компаній «Формула смаку» та інші.

За підсумками експертів Гормолзавод №1 увійшов до десятки найпотужніших гравців ринку. Компанія щорічно розширює ринки збуту своєї продукції. Продукція компанії широко поширена користується попитом не тільки в Одеській області, а й в інших, зокрема: Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Хмельницькій, Чернівецькій, Житомирській областях. Основний обсяг продукції, що випускається досліджуванім підприємством, реалізується у Одеській та Миколаївській областях.

Для Гормолзаводу № 1 пропонується пілотний порівняльний проект. Враховуючи те, що інформація є основою порівняння, пропонується створити на досліджуваному підприємстві окремий відділ, який би власне цим займався.

Переглянуто алгоритм оцінки підприємств-донорів необхідної інформації та сформовано набір критеріїв для їх відбору. Усе це дозволить Гормолзаводу №1 успішно впроваджувати бенчмаркінг у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ “

ГОРМОЛЗАВОД №1 НА ЗАСАДАХ

БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Застосування порівняння як інструменту управління підприємством

Для успішного проведення порівняння з метою ефективного управління Гормолзаводом №1 необхідно враховувати ряд факторів: підтримку з боку вищого керівництва організації, оскільки йдеться про взаємний обмін знаннями між компанією; . та його порівняльні партнери; методи, що використовуються для порівняння; співвідношення вигоди (прибутку), у порівнянні з витратами; розуміння особливостей предмета дослідження.

На думку більшості вчених, порівняння можна охарактеризувати не як одноразову особливу подію, а як успішну стратегію та постійний «процес управління змінами. Розпочавши порівняльну діяльність, компанія повинна продовжувати порівнювати себе з «найкращим досвідом», якщо вона прагне до постійного вдосконалення та розвитку».

Стратегія компанії, яка базується на результатах порівняння, повинна сформулювати відповідні правила та інструменти:

«Дослідження маркетингового середовища та формулювання місії компанії»;

«аналіз ринку потенційних товарів і послуг»;

«формування товарного асортименту підприємства, який найбільшою мірою задовольняє потреби потенційних покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках»;

- забезпечує систематичне привласнення економічного прибутку, що дозволяє реалізувати програми розширеного відтворення;
- раціональний розподіл додаткових наявних ресурсів;
- тісна взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валютними ринками, які забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства на рівні, достатньому для володіння конкурентними перевагами на всіх етапах життєвого циклу [31].

Треба виділити основні особливості формування бізнес-стратегії для Гормолзавод №1, який має базуватися на результатах стратегічних стандартів, які відрізняють його від нинішнього менеджменту підприємства:

1) процес формування стратегії не завершується якимись швидкими діями, а завершується встановленням загальних напрямів, просування яких повинно забезпечити бажане підвищення рівня «конкурентного статусу компанії» і, як наслідок, рівня конкурентна перевага підприємства;

2) у процесі формування економічної стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникають під час реалізації конкретного стратегічного проекту, оскільки використовують узагальнену, неповну та неточну інформацію про «різні альтернативи, що призводить до збільшення невизначеність зовнішнього середовища», маркетингових «цілей і завдань» підприємства;

3) «значне посилення ролі зворотного зв'язку в стратегічному управлінні, оскільки під час розробки стратегічних рішень постійно з'являються нові альтернативи, більш повна і достовірна інформація для певних рішень, здійснюється цілеспрямований пошук найбільш переважних рішень, у зв'язку з чим спочатку намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути поставлені під сумнів або просто відкинуті.

В результаті розробка економічної стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням вихідних цілей у міру уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентний статус підприємства в досліджуваному ракурсі».

Виходячи із сутності стратегії Гормолзаводу №1, визначимо основні етапи її формування, використовуючи стратегічні стандарти [31]:

Збір даних - це наступний ключовий етап, який може включати як кількісні, так і якісні методи. До кількісних методів належать статистичні дослідження, опитування, аналіз фінансових звітів та інших документів. До якісних методів можна віднести інтерв'ю з експертами, фокус-групи та спостереження. Важливо, щоб зібрані дані були актуальними та надійними, оскільки на їх основі прийматимуться рішення щодо впровадження змін.

Аналіз зібраних даних дозволяє виявити сильні та слабкі сторони як власних бізнес-процесів, і процесів конкурентів. На цьому етапі організації можуть визначити, які саме практики та методи роботи є найбільш ефективними та можуть бути адаптовані для їх власних потреб. Важливо не тільки виявити кращі практики, але й зрозуміти, чому вони працюють, які фактори сприяють їхньому успіху та як їх можна інтегрувати у існуючі процеси.

Після аналізу даних слідує етап впровадження змін. На цьому етапі організації розробляють конкретні плани щодо покращення своїх бізнес-процесів, визначають необхідні ресурси та встановлюють терміни виконання. Важливо, щоб зміни були підтримані всіх рівнях організації, і щоб співробітники розуміли, навіщо і як впроваджуватимуться нові практики. Це може вимагати проведення навчання, зміни організаційної структури чи навіть перегляду корпоративної культури.

Зрештою, моніторинг результатів є завершальним етапом процесу бенчмаркінгу. Після впровадження змін організації повинні регулярно оцінювати, наскільки успішно було досягнуто поставленої мети, та вносити корективи у свої стратегії за потреби.

Це дозволяє не тільки підтримувати досягнуті результати, а й постійно покращувати бізнес-процеси, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та вимог ринку.

Насамкінець, бенчмаркінг бізнес-процесів — це потужний інструмент, який дозволяє організаціям не лише оцінювати свою ефективність, а й розвиватися, адаптуватися до змін та досягати конкурентних переваг.

Систематичний підхід до аналізу та впровадження кращих практик може значно підвищити продуктивність та якість роботи, що, у свою чергу, призведе до покращення фінансових показників та зміцнення позицій на ринку. Бенчмаркінг вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, збір та аналіз даних, впровадження змін і моніторинг результатів, що робить його важливим елементом успішного управління сучасним бізнесом.

Тому інноваційний підхід до розробки стратегії полягає в системному використанні порівняння як інструменту стратегічного управління. Проведення порівняння на початку стратегічного планування дозволить підвищити ефективність управління та реалізації проектів за його результатами з урахуванням основних напрямків і перспектив розвитку досліджуваного підприємства.

Такі проекти можуть мати різні напрямки: закупівля інноваційного обладнання; розробка нових продуктів або модернізація існуючих продуктів; вихід на нові ринки збуту. Керувати складною системою управління змінами Гормолзаводу №1 слід обрати новий метод управління маркетингом, який базується на інтеграції стандартів у систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах порівняння як інструмент стратегічного управління може бути використане в наступних напрямках. По-перше, збір інформації про референтні компанії щодо використаної стратегії. При цьому до уваги беруться ті підприємства, стратегія яких без змін може принести позитивні результати.

Використовуючи порівняння в цьому напрямку, можна зробити висновок про стратегії, які використовуються вгалузі, збираючи інформацію про деякі з найуспішніших підприємств. У цьому випадку вирішується проблема формування стратегії, оскільки в цьому бізнесі відбувається запозичення готової, перевіреної, що звільняє компанію від витрат на її формування.

По-друге, розробити власну стратегію за результатами порівняння, не використовуючи стратегії інших компаній.

Однак можна використовувати інформацію стандартних компаній. Порівняння результатів діяльності підприємства з даними конкурентів створює передумови для формування нової стратегії.

Для отримання очікуваної ефективності від використання стратегічних стандартів необхідно, щоб вони стали невід'ємною частиною процесу інноваційного вдосконалення бізнесу. Враховуючи важливість порівняння як інструменту стратегічного управління, пропонується досліджуваному підприємству повною мірою використати його можливості, побудувати власну індивідуальну стратегію або запозичити вже готову.

У процесі стратегічного порівняння можна виділити наступні етапи його реалізації (див. рис. 3.1).

1. Дослідження, оцінка та визначення можливих недоліків діючої стратегії Гормолзаводу № 1. На цьому етапі здійснюється самооцінка існуючої стратегії, її результатів та планування досягнення цілей.

2. Пошук еталонного підприємства, що включає аналіз конкуренції, галузі чи компаній, що працюють за іншим способом ведення бізнесу. Вибір орієнтира базується на «показниках його діяльності, тобто партнером буде підприємство», яке реалізує «іншу стратегію, але його діяльність дає більш успішні результати». Як приклад можна навести діяльність десяти молокопереробних підприємств (див. п. 2.1.), які займають досить значну частку на ринку молочної продукції України.

3. Збір інформації. На цьому етапі інформація може бути отримана з різних джерел: обмін досвідом між компаніями-конкурентами, за допомогою особистих зустрічей менеджерів і взаємних візитів; науково-практичні конференції; науково-методичні збірники; спеціалізовані сайти, що містять вторинну інформацію.



Рис. 3.1. Пропоновані етапи реалізації бенчмаркінгу в системі адаптивного управління Гормолзавод №1

1. «Аналіз отриманих результатів, визначення обмежень реалізації стратегії або можливих інформаційних прогалин для її розробки».

2. Реалізація запозиченої або розробленої стратегії.

3. Повторна самооцінка та аналіз позитивних результатів, що відбуваються на підприємстві. На основі контролю за виконанням робіт і оцінка кінцевих результатів, формується інформаційний пакет для повторної самооцінки та аналізу змін.

На нашу думку, стратегічний стандарт сьогодні має велике значення для вітчизняних підприємств. Це, насамперед, пов'язано з тим, що в «умовах переходу економіки країни на траєкторію інноваційного розвитку вітчизняні підприємницькі структури» погано орієнтуються у напрямі своєї діяльності та мають невеликий досвід створення та ефективного використання стратегії. Тому використання позитивних результатів порівняння найуспішніших іноземних компаній є найбільш адекватним напрямком для створення реальних конкурентних стратегій.

Результати дослідження процесу стратегічного порівняння[22], напрямки сучасної стратегії підприємства, які визначають її як систему порівняння, дали змогу запропонувати Гормолзаводу №1 «модель формування стратегії (стратегічних рішень) на основі порівняння». При цьому доцільно дотримуватися таких принципів:

- ☐ регламент реалізації проектів;
- ☐ «участь у координації порівняльної діяльності керівництва підприємства»;
- ☐ «інформування персоналу про мету та необхідність проекту, ознайомлення з новими показниками ефективності та створення сучасної моделі інформаційного забезпечення процесу»;
- ☐ «навчання персоналу технології стратегічного порівняння»;
- ☐ «простота і зрозумілість структури робочої програми».

На першому етапі представленої моделі: визначаємо мету та напрямки аналізу; Визначаємо основні проблемні зони в діяльності компанії. Надалі ми визначаємо критичні бізнес-процеси, які потребують аналізу, визначаємо завдання, форму та вибір підходу до аналізу.

На другому етапі ми розглядаємо отримані результати, складаємо звіт із висновками та прогностичними планами, які визначають подальші напрямки ведення та розвитку бізнесу.

На третьому етапі ми плануємо процес порівняння, визначаємо його тип, моніторимо зовнішнє середовище, щоб визначити стандартні компанії для аналізу. Далі необхідно порівняти показники бізнес-процесів (досліджуваного та еталонного підприємств) з метою виявлення «недоліків та можливостей їх усунення».

На четвертому етапі важливо визначити можливості адаптації результатів порівняння (ефективних бізнес-процесів) до умов функціонування вашого підприємства та «розробити плани їх впровадження».

Завершальним етапом є оцінка ефективності отриманих результатів».

Бенчмаркінг як частина стратегічно орієнтованого маркетингового дослідження може бути організований організаційно, створивши на підприємстві, наприклад, «службу порівнянь».

До основних принципів «стратегічного порівняння» належать: «пріоритет у стратегічних цілях; актуальність і постійне вдосконалення бізнес-процесів; постійне використання результатів порівняння в системі стратегічного планування підприємства; прийняття інноваційних нелінійних рішень»; систематичне зовнішнє порівняння.

Для ефективного впровадження механізму стратегічних стандартів у діяльність Гормолзаводу №1 та розробки технології їх впровадження.

Залежно від цілей реалізації проектів порівняння використовуються різні технології планування. Якою б не була мотивація, завжди необхідний чіткий план майбутнього проекту, який містить детальний опис усіх етапів: вибір суб'єкта та об'єкта порівняння; проведення внутрішніх досліджень; вибір необхідної компанії порівняння; збір зовнішньої інформації; аналіз та визначення потенціалу для покращення; здійснення благоустрою. «Професійно розроблений план передбачає детальне опрацювання й міркування, що полегшує процес сприйняття».

Ми вважаємо, що використання стандартів – це «можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів», отримати досвід у впровадженні

організаційних змін і, таким чином, «створити основу для подальшого вдосконалення» діяльності Гормолзаводу №1 і таким чином відійти від «стратегія гонки за лідером до стратегії «попереду».

Тому запропонований механізм впровадження стратегічних стандартів у систему управління має велике значення для «

Гормолзавод № 1 Це пов'язано насамперед з тим, що в умовах ринкової економіки вітчизняні молокопереробні підприємства слабо орієнтовані на інноваційний розвиток та мають незначний досвід створення та використання ефективних стратегій.

Тому використання позитивних результатів стратегічного порівняння компаній-лідерів є найбільш адекватним способом створення конкурентної стратегії для досліджуваної компанії.

3.2. Оцінка ефективності впровадження методів порівняння в діяльність підприємства

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

Оцінка ефективності порівняння включає визначення необхідних витрат, пов'язаних із впровадженням цього механізму на різних етапах, а також ефекту, отриманого під час його функціонування.

Специфіка оцінки полягає в тому, що тут будуть основні трансакційні витрати, пов'язані з формуванням і підтримкою відносин. Отриманий ефект матиме опосередкований характер, який виявлятиметься у покращенні соціальних і науково-технічних показників.

Для оцінки ефективності впровадження бенчмаркінгу» Гормолзавод №1 пропонується використовувати методологію оцінки, яка включає проведення аналізу за такими напрямками [6]:

- аналіз факторів, що визначають вартість бенчмаркінгу;
- визначення основних показників оцінки діяльності;
- конкретизація основних кінцевих результатів взаємодії.

Аналіз факторів ефективності пов'язаний, перш за все, зі створенням резерву зниження витрат. У механізмі бенчмаркінгової взаємодії основними резервами є можливість зниження трансакційних витрат.

У сучасній економічній теорії трансакційні витрати розглядаються як:

- а) «витрати на пошук інформації та постійний обмін нею з партнерами та регулярний моніторинг дій конкурентів;
- б) витрати, пов'язані з доступом до ресурсів, передачею, специфікацією та захистом прав власності, встановленням і підтриманням ділових відносин»[6].

Зниження трансакційних витрат можна розглядати як узагальнюючий (інтегральний) показник, що характеризує ефективність взаємодії.

«Трансакційні витрати за відсутності механізмів регулювання взаємодії можуть бути дуже високими. Ці витрати суттєво зростають у перехідні періоди економічного розвитку та значно сповільнюють інноваційні процеси. Вони можуть включати:

- трансакційні витрати на збір додаткової інформації про надійність партнерів»;
- витрати на розробку та тиражування нових транзакційних технологій;
- витрати на повторне використання ресурсів;
- витрати на адаптацію суб'єктів господарювання до взаємної поведінки[75].

На рис. 3.2 сформовано систему факторів потенційного впливу на ефективність результатів впровадження порівняння Гормолзавод № 1

Реалізація механізмів регулювання взаємодії - договір (жорстка форма) або союз (на довірчій основі) - забезпечує наступний ефект:

- зниження витрат функціонування ринкового механізму (трансакційних витрат), тобто зниження «ціни законності»;
- зниження трансформаційних витрат у господарській діяльності (підвищення продуктивності праці);
- зниження організаційних витрат суб'єктів ринку внаслідок впровадження інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень;
- синергія, отримана в результаті взаємодії та зв'язків суб'єктів ринку;
- покращення інвестиційного та бізнес-клімату в системі макрокомунікацій.

«Рівень трансакційних витрат може бути різним залежно від форм відносин і ступеня довіри до них. Жорсткі форми зменшують можливість обміну інформацією та призводять до збільшення витрат на підтримку ефективної взаємодії».

У запропонованому механізмі порівняння основну частину трансакційних витрат несе інноваційно-маркетинговий центр, який несе витрати на пошук інформації, партнерів, організацію взаємодії та підтримку бази даних. Принцип, згідно з яким «збережені» трансакційні витрати, які можуть виникнути для всіх учасників взаємодії разом, теоретично можуть дорівнювати новій вартості (вартості інновацій).

Оцінка економії трансакційних витрат може бути використана при визначенні суми внесків компанії до фонду порівняльної фінансової підтримки. «Трансакційні витрати можуть коливатися залежно від стадії розвитку відносин у механізмі порівняння (табл. 3.1.).

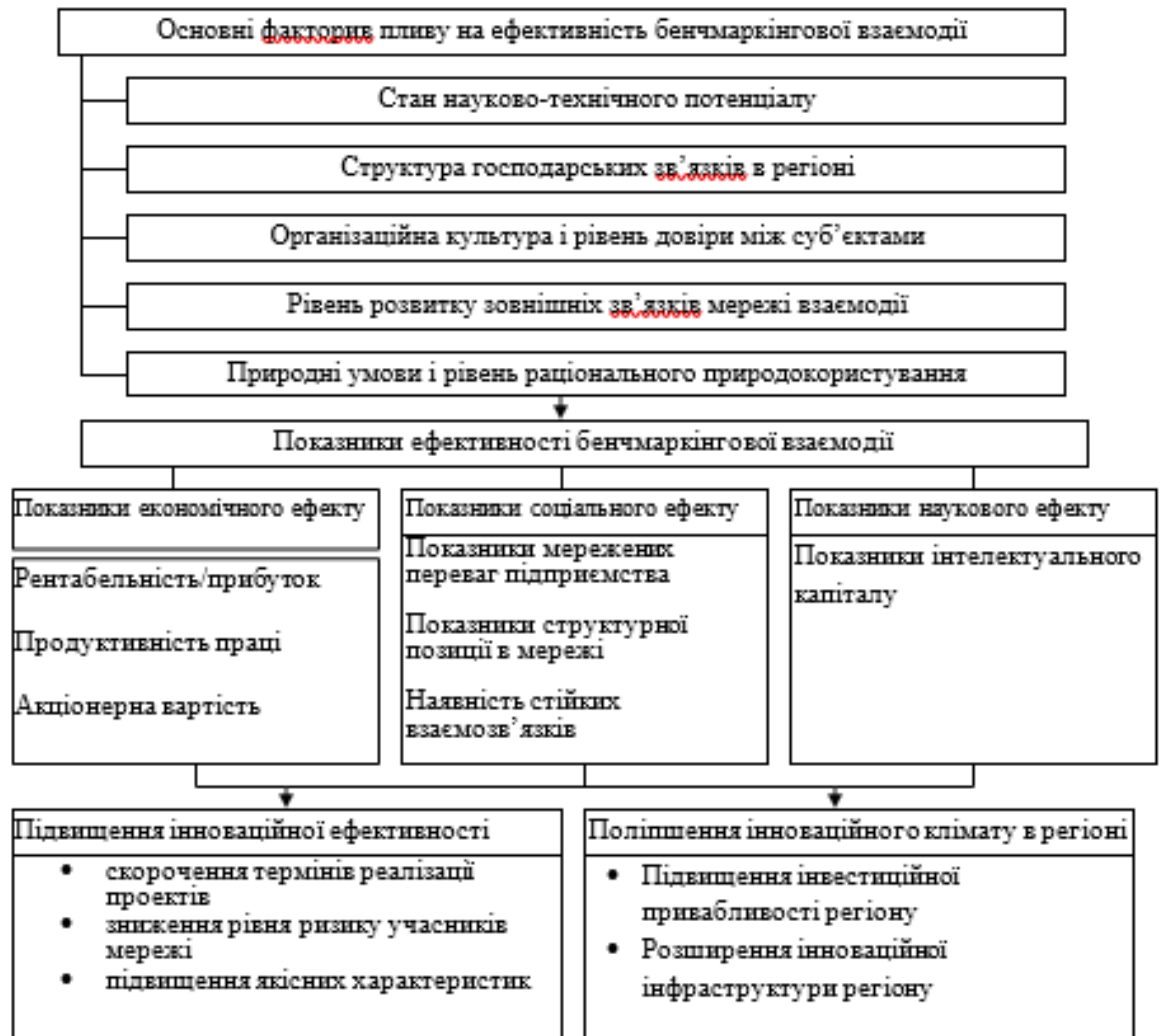


Рис. 3.2. Передбачувані чинники впливу на ефективність результатів впровадження бенчмаркінгу Гормолзавод №1

Дослідження динаміки трансакційних витрат на різних етапах формування відносин показують, що найбільший обсяг витрат припадає на етап адаптації, тоді як на етапі інституціоналізації вони знижуються». Ці витрати, по суті, повинні бути меншими від тих, з якими стикається суб'єкт господарювання при налагодженні відносин самостійно або через інші форми взаємодії.

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

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

Бенчмаркінг має додаткові переваги перед іншими механізмами та забезпечує наступний ефект [21]:

- зменшуються витрати на моніторинг, контроль поведінки партнера та покарання за відхилення від норм співпраці, оскільки ці процедури здійснюються централізовано;

- зменшуються витрати, пов'язані з незбалансованим засвоєнням знань і навичок партнерами, які спостерігаються при договірних формах взаємодії.

створення міжфірмових альянсів, оскільки інноваційно-маркетинговий центр координує процеси навчання та формування системи знань між партнерами;

– зменшується «інформаційне перевантаження» суб'єктів взаємодії та пов'язані з цим витрати, оскільки інноваційно-маркетинговий центр як надійне джерело інформації може збирати масивні бази даних та надавати інформацію за потреби;

- зменшуються витрати на підготовку, підготовку та перепідготовку кадрів за рахунок взаємовигідної участі в навчальному процесі підприємств і ВНЗ;

– витрати, пов'язані зі встановленням і підтримкою непотрібних контактів, значно зменшуються, оскільки доступ до передової інформації про ринки дозволяє зменшити небажані контакти;

– скорочуються витрати, пов'язані з встановленням позарегіональних і міжнародних контактів, а також витрати на встановлення привілейованих відносин з державними структурами.

Ефект взаємодії можна виразити в показниках трьох видів - соціального, науково-технічного та економічного ефекту, які є різними за якістю, але взаємопов'язаними. Враховуючи спочатку некомерційний характер порівняння, особливого значення набуває соціальний і науковий ефект взаємодії.

Соціальний ефект бенчмаркінгу полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку підприємства та покращенні його репутації. Це досягається шляхом зміцнення позиції компанії у мережі взаємодії та формування інноваційної культури всередині організації.

Показники соціального ефекту:

- Організаційна культура: аналіз цілей, умов праці, участі в соціальних проектах, наявність творчої атмосфери, готовність до ризику, динамізм, рівень освіти персоналу.

- Позиція у зовнішньому середовищі: індекс задоволеності клієнтів, лояльність до бренду.

- Ефективність у мережі взаємодії:

- Переваги мережі: лідерські позиції, напрямки розвитку.

- Структурне положення: частота та інтенсивність зв'язків, наявність ресурсів, можливості обміну.

- Стабільність відносин: кількість та тривалість спільних проєктів, ефективність, співвідношення позитивних і негативних зв'язків.
- Спільна діяльність: відповідність організаційної структури та культури підприємства структурі та культурі мережі.

Науковий ефект бенчмаркінгу виявляється у підвищенні інноваційної активності, збільшенні знань та рівня новизни. Його важко виміряти кількісно, але можна оцінити за допомогою бібліометричних показників (кількість публікацій, згадок у пресі) та показників інтелектуального капіталу (готовність до участі в наукових дослідженнях та інноваційній діяльності).

Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг передбачає співпрацю з конкурентами, що може бути оформлено угодами про спільну роботу. Він ґрунтується на внутрішньому аудиті та аналізі переваг інших компаній. Успішні приклади такого співробітництва вже існують.

1. Внутрішній бенчмаркінг:

- Порівняння процесів, продуктивності або практик між різними відділами, командами або підрозділами всередині однієї організації.
- Переваги: легкий доступ до даних, менший опір змінам, швидке впровадження покращень.
- Недоліки: може обмежувати потенціал для значних інновацій, оскільки порівняння відбувається в рамках існуючих стандартів організації.

2. Конкурентний бенчмаркінг:

- Порівняння з прямими конкурентами на ринку.
- Переваги: дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки, визначити "кращі практики" в галузі, стимулює інновації.
- Недоліки: складність отримання інформації від конкурентів, ризик копіювання без власних інновацій.

3. Функціональний бенчмаркінг:

- Порівняння аналогічних функцій або процесів з компаніями в різних галузях.

- Переваги: дозволяє знайти інноваційні рішення поза межами власної галузі, розширює кругозір, стимулює креативність.

- Недоліки: може бути складним адаптувати "кращі практики" з інших галузей до специфіки власного бізнесу.

4. Загальний бенчмаркінг:

- Порівняння з лідерами в будь-якій галузі, незалежно від їх продукції чи послуг.

- Переваги: дозволяє знайти найкращі практики в будь-якій сфері бізнесу, отримати натхнення для радикальних змін.

- Недоліки: вимагає значних ресурсів для ідентифікації та аналізу лідерів в різних галузях, може бути складним застосувати досвід компаній з інших сфер.

5. Стратегічний бенчмаркінг:

- Порівняння загальних стратегій та бізнес-моделей з метою покращення власної конкурентоспроможності.

- Переваги: дозволяє оцінити ефективність власної стратегії, визначити нові можливості для розвитку.

- Недоліки: вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища та стратегій конкурентів.

Вибір виду бенчмаркінгу залежить від конкретних цілей та потреб організації.

Бенчмаркінг може бути особливо корисним для малого бізнесу, надаючи йому інструменти для конкуренції з більшими гравцями на ринку. Ось деякі ключові переваги:

1. Підвищення ефективності:

- Бенчмаркінг допомагає малому бізнесу виявити неефективні процеси та знайти шляхи їх оптимізації, покращуючи продуктивність та знижуючи витрати.

- Дозволяє визначити "кращі практики" в галузі та адаптувати їх до свого бізнесу.

3. Збільшення конкурентоспроможності:

- Аналізуючи конкурентів, малий бізнес може визначити свої сильні та слабкі сторони, розробити стратегії для покращення своєї пропозиції та залучення клієнтів.

- Дозволяє залишатися в курсі останніх тенденцій та інновацій в галузі.

3. Стимулювання інновацій:

- Бенчмаркінг спонукає до пошуку нових ідей та рішень, що сприяє розвитку та впровадженню інновацій.

- Дозволяє вийти за межі стандартного мислення та знайти нестандартні підходи до ведення бізнесу.

4. Покращення прийняття рішень:

- Бенчмаркінг надає об'єктивну інформацію та дані, які допомагають приймати більш обґрунтовані рішення.

- Дозволяє уникнути помилок, які вже були допущені іншими компаніями.

5. Зміцнення репутації:

- Впроваджуючи "кращі практики" та досягаючи високих результатів, малий бізнес може покращити свою репутацію та зміцнити довіру клієнтів.

6. Оптимізація витрат:

- Бенчмаркінг допомагає виявити області, де можна знизити витрати без втрати якості або ефективності.

Враховуючи обмежені ресурси малого бізнесу, бенчмаркінг може стати ефективним інструментом для досягнення успіху на ринку.

Альтернативою є спільний аналіз з іноземними компаніями.

Науковий ефект проявляється у підвищенні новизни продукції, що визначається новими знаннями, отриманими виробником (техніко-економічні характеристики) та споживачем (ступінь задоволеності).

Соціальний ефект пов'язаний із забезпеченням сприятливої атмосфери для розвитку підприємства, підвищенням його репутації. Цей ефект виявляється в поліпшенні позиції суб'єкта в мережі взаємодії, з «одного боку, а з іншого - у зміні внутрішнього середовища, його орієнтації на інноваційний тип культури».

Підприємства у взаємодії створюють собі добре ім'я («гудвіл»), що дозволяє їм значною мірою захищати «інтереси своїх працівників і сприяє підвищенню якості їхнього життя».

Показники соціального впливу характеризують «організаційну культуру організації, яку можна оцінити через аналіз цілей компанії, умов праці та активності організації в соціальних та екологічних проектах. Важливими ознаками інноваційної культури є наявність творчої культури обставини, готовність до ризику та динамізм. При цьому необхідний високий рівень освіти персоналу, його здатність до навчання та перепідготовки».

«Для оцінки соціальної позиції організації в зовнішньому середовищі у світовій практиці використовуються такі показники, як індекс задоволеності клієнтів», лояльність до бренду та ряд інших показників. Аналіз ефективності організації в мережі взаємодії пропонується здійснювати на основі таких показників, які були розроблені в рамках методики оцінки соціальної мережі [47]:

1. Показники переваг мережі підприємства (центральний показник)
 - показати, за яким параметром ця компанія займає лідируючу позицію в мережі, в яких напрямках її мережа розвивається найактивніше.
2. Показники структурного положення в мережі (показники взаємозалежності) - характеризують частоту та інтенсивність зв'язків, визначають наявність необхідних ресурсів у підприємства та партнерів по мережі та можливість обміну ними. Ці показники також можна оцінити на основі порівняння з ресурсами інших суб'єктів мережі: що компанія може запропонувати в обмін на отримання ідей, інформації, досвіду, наскільки компанія цікава суб'єктам господарювання.
3. Наявність стабільних відносин (показник рівня лояльності) - дозволяють оцінити відносини, які суттєво впливають на діяльність компанії. Індикаторами тут можуть бути кількість реалізованих разом проектів, їх тривалість, ефективність; а також співвідношення позитивних і негативних зв'язків.

4. Показники спільної діяльності в мережі (показники рівня адаптації) - дозволяють оцінити ступінь відповідності організаційної структури і культури підприємства структурі і культурі мережі в цілому і з окремими партнерами. . Іншими словами, це суб'єкт, пристосований до взаємодії в мережі.

Методи порівняння - це набір інструментів і підходів, які дозволяють організаціям аналізувати свою ефективність у порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств, галузей або з попередньо встановленими стандартами. Ці методи можуть бути як якісними, так і кількісними, і їх вибір залежить від цілей аналізу, наявності даних і специфіки підприємства. Основною метою використання методів порівняння є виявлення не тільки поточної ефективності підприємства, але й його конкурентоспроможності на ринку, а також можливостей для вдосконалення виробничих процесів і підвищення якості послуг або товарів, що надаються [49].

З теоретичної точки зору оцінка ефективності впровадження методів порівняння ґрунтується на кількох ключових принципах. По-перше, важливо брати до уваги контекст, у якому проводиться порівняння. Необхідно розуміти, що кожне підприємство унікальне, і його результати можуть залежати від багатьох факторів, включаючи ринок, на якому воно працює, структуру витрат, рівень кваліфікації персоналу та багато інших аспектів. Тому для коректної оцінки ефективності методів порівняння необхідний вибір порівнюваних об'єктів для аналізу, що вимагає глибокого розуміння специфіки кожного з них [48].

По-друге, оцінка ефективності впровадження методів порівняння повинна базуватися на системному підході. Це означає, що необхідно враховувати не тільки окремі показники, а й зв'язки між ними.

Наприклад, підвищення продуктивності може супроводжуватися зростанням собівартості продукції, і в цьому випадку важливо оцінювати не тільки кількісні показники, а й якісні аспекти, такі як задоволеність споживачів, рівень інноваційності тощо. Таким чином, системний підхід дозволяє отримати більш повну картину стану підприємства та його конкурентоспроможності [8].

Третім важливим аспектом є використання кількісних і якісних методів аналізу. Кількісні методи, такі як статистичні методи, дозволяють проводити детальний аналіз даних і виявляти закономірності, а якісні методи, такі як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, допомагають краще зрозуміти контекст і фактори, що впливають на результати підприємства. Комбінування цих методів дозволяє досягти більш точної та всебічної оцінки ефективності впровадження методів порівняння.

Існує багато різних методів порівняння, за допомогою яких можна оцінити ефективність підприємства. Одним із найпоширеніших методів є бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників компанії з показниками кращих представників галузі або із заздалегідь встановленими стандартами. Бенчмаркінг дозволяє виявити найкращі практики та перейняти досвід успішних компаній, що сприяє підвищенню ефективності.

Однак важливо відзначити, що для успішного використання бенчмаркінгу необхідно ретельно відбирати об'єкти для порівняння, щоб уникнути спотворення результатів аналізу.

Іншим поширеним методом є аналіз ключових показників ефективності (KPI). KPI – це сукупність кількісних показників, які дозволяють оцінити ефективність різних сторін діяльності підприємства. Наприклад, це можуть бути показники продуктивності, якості, задоволеності клієнтів і т. д. Порівняння KPI з показниками конкурентів або з внутрішніми стандартами дозволяє виявити області, які потребують вдосконалення, і розробити відповідні заходи для підвищення ефективності.

Метод аналізу витрат і вигод також відіграє важливу роль в оцінці ефективності впровадження методів порівняння.

Цей метод дозволяє не тільки оцінити фінансові результати підприємства, але й виявити приховані витрати та можливості для оптимізації процесів. Порівняння витрат і переваг різних методів і підходів дозволяє вибрати найбільш ефективні рішення і мінімізувати ризики.

Не менш важливим є метод аналізу ринку, який включає дослідження конкурентного середовища та виявлення тенденцій, що впливають на діяльність підприємства. Порівняння ваших показників з показниками конкурентів дозволяє не тільки оцінити свою конкурентоспроможність, але й визначити можливості для зростання та розвитку. Важливо відзначити, що аналіз ринку потребує постійного моніторингу та оновлення даних, що вимагає від підприємства значних ресурсів та зусиль. Підсумовуючи, оцінка ефективності впровадження методів порівняння в діяльність підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає глибокого розуміння як теоретичних основ, так і практичних аспектів. Вибір методів порівняння залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей і завдань, а також від наявності даних і ресурсів.

Підсумовуючи, можна сказати, що оцінка ефективності впровадження методів порівняння в діяльність підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає глибокого розуміння як теоретичних основ, так і практичних аспектів. Вибір методів порівняння залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей і завдань, а також від наявності даних і ресурсів. Поєднання різних методів і підходів дозволяє отримати більш повну картину стану підприємства та його конкурентоспроможності, що в свою чергу сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень та підвищенню ефективності роботи. В умовах сучасного ринку, де конкуренція стає все більш жорсткою, використання методів порівняння стає невід'ємною частиною стратегії успішного управління та розвитку підприємства.

Аналіз існуючих у практиці підприємств методів порівняння показав, що сьогодні існує багато підходів, які варіюються від простих кількісних методів до більш складних якісних аналізів. Ми розглянули такі методи, як бенчмаркінг, SWOT аналіз, порівняльний аналіз та інші. Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір повинен ґрунтуватися на конкретних завданнях, які стоять перед підприємством.

Важливо, що успішне застосування кожного з методів вимагає наявності достовірної інформації та грамотної інтерпретації отриманих даних. Це підкреслює необхідність системного підходу до збору та аналізу інформації, а також важливість кваліфікації працівників, залучених до цих процесів. Фактори, що впливають на успішне впровадження методів порівняння, були визначені як ключові аспекти, що визначають ефективність цього процесу. Ми зазначили, що серед таких факторів важливу роль відіграють організаційна культура, рівень кваліфікації персоналу, доступність інформації та підтримка керівництва. Варто також зазначити, що впровадження методів порівняння вимагає не лише технічних знань, а й змін у мисленні співробітників, чого можна досягти шляхом навчання та розвитку. Існує пряма залежність між готовністю співробітників прийняти нові методи роботи та ефективністю їх впровадження.

Практичний досвід впровадження методів бенчмаркінгу на підприємствах показав, що успішні приклади демонструють значне покращення показників ефективності. Ми проаналізували кілька випадків, коли використання методів бенчмаркінгу призвело до підвищення конкурентоспроможності, оптимізації процесів і зниження витрат. Наприклад, компанії, які використовують бенчмаркінг, змогли визначити найкращі практики у своїй галузі та адаптувати їх до своїх потреб, що дозволило їм не тільки покращити якість продукції, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів. Такі приклади підкреслюють, що методи бенчмаркінгу можуть стати основою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

На основі аналізу сформульовано рекомендації щодо ефективного впровадження методів бенчмаркінгу на підприємстві. Перш за все, необхідно провести попередній аналіз поточного стану справ на підприємстві та визначити ключові сфери, де використання методів бенчмаркінгу може принести найбільшу користь.

Далі необхідно забезпечити доступ до необхідної інформації та створити умови для її аналізу. Також важливо залучати співробітників до процесу, пояснюючи їм переваги впровадження методів бенчмаркінгу та їх вплив на загальну продуктивність. Навчання та розвиток персоналу має стати невід'ємною частиною процесу впровадження, оскільки кваліфіковані спеціалісти зможуть більш ефективно використовувати методи порівняння та аналізувати отримані результати.

Крім того, має бути забезпечений регулярний моніторинг та оцінка результатів впровадження методів порівняння. Це дозволить не тільки відстежити ефективність використаних підходів, а й внести необхідні корективи, якщо результати не виправдають очікувань. Гнучкість і адаптивність підходів до порівняння є ключовими факторами успіху, оскільки ринкові умови і внутрішні процеси на підприємстві можуть змінюватися.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що впровадження методів порівняння в діяльність підприємства є важливим кроком на шляху підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Правильний вибір методів, їх адаптація до конкретних умов праці, а також залучення працівників до процесу реалізації створюють основу для успішного використання цих засобів. Ефективні методи порівняння дозволяють не тільки проаналізувати поточні показники, а й сформулювати стратегію розвитку на основі об'єктивних даних і передового досвіду. Важливо пам'ятати, що успіх впровадження методів порівняння залежить не тільки від самих інструментів, а й від загального підходу до управління підприємством, який має бути спрямований на постійне вдосконалення та інновації. Таким чином, результати нашого дослідження підтверджують, що методи порівняння можуть суттєво підвищити ефективність підприємства за умови їх грамотного та системного впровадження. Рекомендується продовжувати вивчення та розвиток цих методів, а також обмін досвідом та найкращими практиками з іншими підприємствами, що в кінцевому підсумку призведе до загального підвищення конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми бенчмаркінгу бізнес-процесів на підприємстві було проведено всебічну роботу, що охоплює як теоретичні основи, так і практичні аспекти даного методу управління. Бенчмаркінг, як система порівняльного аналізу та оцінки бізнес-процесів, дозволяє організаціям не тільки виявляти слабкі місця у своїх операціях, а й знаходити шляхи для їх оптимізації, що зрештою веде до підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Основи бенчмаркінгу бізнес-процесів були розглянуті в контексті його визначення, цілей та значущості для організацій. Бенчмаркінг є процесом, під час якого компанії порівнюють свої бізнес-процеси з аналогічними процесами інших організацій, як правило, лідерів галузі. Це дозволяє не лише оцінити поточні досягнення, а й виявити найкращі практики, які можуть бути адаптовані та впроваджені у власну діяльність. Важливо відзначити, що бенчмаркінг не є разовим заходом, а є безперервним процесом, який потребує системного підходу та регулярного моніторингу.

Методи та інструменти бенчмаркінгу, розглянуті у роботі, показують різноманітність підходів, які можуть бути використані для аналізу бізнес-процесів. Серед них можна виділити як якісні, так і кількісні методи, включаючи SWOT-аналіз, аналіз ключових показників ефективності (KPI), а також методи збирання та аналізу даних. Використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення значно спрощує процес збору даних та їх аналізу, що, у свою чергу, сприяє більш точній та швидкій оцінці бізнес-процесів.

Вибір об'єкта та цілей бенчмаркінгу на підприємстві є критично важливим етапом, який визначає успішність усього процесу. Правильний вибір об'єктів для порівняння та чітке формулювання цілей дозволяють зосередитись на найбільш значущих аспектах діяльності компанії та уникнути розмивання зусиль. Важливо, щоб цілі бенчмаркінгу були реалістичними та досяжними, а також відповідали стратегічним пріоритетам організації.

Це вимагає від менеджерів глибокого розуміння як внутрішніх процесів, так і довкілля, в якому функціонує компанія.

Проведення аналізу та порівняння бізнес-процесів є наступним кроком у рамках бенчмаркінгу. На цьому етапі організації повинні використовувати зібрані дані для виявлення розривів у продуктивності, а також для визначення областей, які потребують покращення. Порівняльний аналіз дозволяє як оцінити поточні досягнення, а й встановити конкретні мети підвищення ефективності. Важливо, що на цьому етапі необхідно залучати співробітників, які безпосередньо беруть участь у процесах, оскільки їх досвід та знання можуть виявитися безцінними для виявлення проблем та формулювання пропозицій щодо покращення.

Розробка та впровадження покращень бізнес-процесів, виходячи з результатів проведеного аналізу, є ключовим етапом, який потребує ретельного планування та координації дій. Важливо, щоб запропоновані зміни були засновані на кращих практиках, виявлених у ході бенчмаркінгу, та були адаптовані до специфіки підприємства. Впровадження змін має супроводжуватись навчанням співробітників та зміною корпоративної культури, що допоможе забезпечити успішну реалізацію нових підходів. Комунікація всіх рівнях організації грає значної ролі у цьому процесі, оскільки підтримка і залучення співробітників є запорукою успішного застосування поліпшень.

Оцінка ефективності бенчмаркінгу бізнес-процесів завершує цикл цього методу. Оцінка повинна включати як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють визначити, наскільки успішно було досягнуто поставленої мети. Важливо не лише оцінити результати, а й провести аналіз причин успіху чи невдачі, щоб надалі коригувати підходи та методи бенчмаркінгу. Це дозволяє створити замкнутий цикл безперервного покращення, який є основою для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, бенчмаркінг бізнес-процесів є потужним інструментом, що дозволяє організаціям досягати високих результатів і адаптуватися до умов ринку, що постійно змінюються.

Успіх бенчмаркінгу залежить від системного підходу, залучення всіх рівнів управління та здатності організації до навчання та адаптації.

Впровадження кращих практик і постійне прагнення поліпшення процесів мають стати невід'ємною частиною корпоративної культури, що зрештою призведе до сталого зростання та розвитку компанії.

Насамкінець, можна сказати, що бенчмаркінг бізнес-процесів не тільки сприяє підвищенню операційної ефективності, а й створює основу для стратегічного розвитку підприємства. У разі сучасного бізнесу, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, здатність швидко адаптуватися і впроваджувати інновації стає визначальним чинником успіху. Тому організаціям слід активно використовувати методи бенчмаркінгу, щоб не лише покращувати свої поточні процеси, а й формувати стратегію на майбутнє, засновану на найкращих світових практиках та досягненнях.

Загалом результати дослідження підтверджують, що бенчмаркінг є невід'ємною частиною сучасного управління, і його застосування на практиці може суттєво підвищити ефективність бізнесу. Підприємства, які беруть на озброєння принципи бенчмаркінгу, отримують можливість не лише оптимізувати свої процеси, а й створювати інноваційні рішення, що сприяють їхньому розвитку та успіху на ринку. Важливо, щоб організації при впровадженні бенчмаркінгу враховували специфіку своєї діяльності та були готові до постійного навчання та адаптації, що дозволить їм залишатися конкурентоспроможними в умовах бізнес-оточення, що швидко змінюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багієв Г. Л. Бенчмаркінг – функція та інструмент підприємництва діяльність Міжнародний науковий конференції «Маркетинг і культури підприємництва" Дипломна робота звіти Харків: Півень, 2012 рік. № 1. З 256-260.
2. Білокоровін ІС порівняння - велика можливість маленького бізнесу *Виїзд компанія* 2006 рік № 1. С. 10-15.
3. Бресін З Експериментуйте порівняння Незнайомці маркетинг дослідження 2004 рік. № 1. З 7-10.
4. Бровкова О. Г. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління компанії *Постійний розвитку економіка* Загальна Україна науковий промисловість журнал 2010 рік. № 3. С. 243-247.
5. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб отримання конкурентної переваги. Науковий вісник НЛТУ України. 2011 рік. № 19/5. З 136-139.
6. Вишинська Т. О. Порівняння в Україні: психологічний аспект. 2008 рік. РЕЖИМ ДОСТУПУ: URL: <http://www.rusnauka.com>
7. Воеводіна Н. А. Бенчмаркінг – інструмент розвитку змагальний Переваги : практичний Допомога . URL: <https://www.studmed.ru/voevodina-na-kulagina-av-loginova-eyu-tolberg-vb>
8. Гончарук І. Г. Бенчмаркінг а також метод управління ефективність компаній *Робота Одеса політехн університет* 2007 р. Видання 1 (27). З 253-257.
9. Жилінська О. Порівняння в системі розвитку бізнесу . Стратегія Економічний розвиток України: наук. зб . вип.4 / Відгук ред. АТ. П. Степанов. К. : : КНЕУ, 2001. С. 221 - 227.
10. Жилінська АТ. І. теоретичний аспекти оцінка конкурентоспроможність компаній дивитися вгору принципи порівняння *бізнес Дайте інформацію* . 2012 рік. № 10. З 96-101.
11. Кащенко К. ІН. Бенчмаркінг а також метод управління конкурентоспроможність компанії *економічний наука* 10. *Економіка компаній* 2014 рік. З 146-156
12. Кемп С. Роберт. юридичний промисловість шпигунство : порівн бізнес-процеси : технологія дослідження та впровадження найкращий методи це

працює твоя конкурентів / пер. з англійська . Нижче вид. До речі. Б. Максимова . Дніпропетровськ : Баланс Клуб, 2004 рік. 416 з

13. Цегла Н. Б дослідження моделі порівняння *соціальні економічні проблеми і держ* 2013 рік. проблема 1 (8). З 286-296.

14. пал'то до. Кінець управління Санкт-Петербург: Петро , 2004 рік. 386 сторінок.

15. Коваленко АТ. ІН. сутність і характеристики порівняння в антикризове управління компанією. *Механізм регулювання економіки*. 2009 рік. № 3. Т. 1. З 140-145.

16. Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічна діяльність компанії. *Маркетинг в Україні* . 2010 рік. № 3. С. 20-31.

17. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172-174.

18. Кравченко АТ. ІН. Можливість додаток порівняння а також інструмент активація управління компанії *Соціально-економічний Проблеми сучасності України*. зб . Наукові праці НАНУ. Львів. 2008 р. випуск6 (74). С.102-110.

19. Основні положення порівняння бізнес-процесів АТФ *Економіка транспортного комплексу* . 2012 рік. проблема 20. З 77-89.

20. Пруссія Л. Бенчмаркінг а також інструмент управління конкурентоспроможність. схід. 2005 рік. № 4 (70). З 33-37.

21. Маслов d. ІН. Глобальний порівняння URL: <http://www.berator.ru/consultant/artisle/52>

22. Маслов d. З Бенчмаркінг - великий можливість маленький бізнес *управління компанія* 2005 рік. № 1. З 12-13.

23. Масюк І. І. Модель покрокового порівняння як основа навчання змагальний стратегії компаній споживач співробітництво URL: http://virt.las.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/masjuk/2.pdf

24. Михайлова добре. А. Бенчмаркінг . пан: Благовіст -В, 2002.176 з

25. Михайлова Е. А. бази порівняти : Еволюція концепціїякість *управління в Росії І за кордоном* . 2001 рік. № 2. С. 114-121.

26. Михайлова ЕА База порівняння . М.: адвокат , 2002 рік. 178 стор.

27. Михайлова М. Р. Бенчмаркінг – універсальний інструмент

управління якість Методи управління якість 2003 рік № 5. З 21-28.

28. Навольська NV Бенчмаркінг а також інструмент вирости ефективність діяльність компаній Чорноморське узбережжя економічні вивчення Одеса. 2016 рік. № 6. З 79-83

29. Навольська NV Бенчмаркінг а також ефективний інструмент програмне забезпечення ефективність бізнесу. Науково-виробничий журнал «Бізнес навігатор». Херсон. 2020 рік. проблема 3 (59). З 105-109

30. Офіцер якщо ви стан комітет статистика Україна: URL: <http://ukrstat.gov.ua>

31. Пруссія АТ. М. Бенчмаркінг . Освітній інструкції від / вид. доктор економічних наук , проф.Є. ІН. Савельєва. Тернопіль: економічний відгук, 2005 рік. З 105-119.

32. Пруссія ох Бенчмаркінг а також ефективний це означає вирости питання конкуренції можливість компаній *науковець євангеліст Національний аграрний університет*. 2006 рік проблема 97. З 401-405.

33. Прус О. М. Бенчмаркінг як інструмент постійного вдосконалення діяльність компанії. *Економіка: проблеми теорії та практики. Колекції наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип . 203: у 4 тт. Том III. З 924-931.

34. Візник М. Бенчмаркінг а також інструмент визначення конкурентоспроможність компаній *Вісник ДЕСЯТЬ* 2007 рік. № 1. З 53-61.

35. Ульянов АТ. ІН. Бенчмаркінг а також альтернатива підхід в порядку покращити стратегії розвитку діяльність компаній URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/442/1/>

36. Стец І.І. Управління адаптивним потенціалом підприємства / І.І. Стец // *Сталий розвиток економіки*. – 2012. – № 6 (16). – С. 159-162.

37. Шведська Н. М. Бенчмаркінг а також ефективний технології творіння змагальний переваги компаній України. Матеріали III Міжнародний науково-практ конференції «Проблеми формування і впровадження конкурентна політика" (Львів, 19-20 вересня 2013 р.). Львів: " АртДрук ", 2013 рік. З 106-107

38. Шведа Н.М. Труднощі під час реалізації проекту та шляхи їх подоланняпорівняння Матеріали Міжнародний науково-практ конференції «Актуальні проблеми управління: теоретичні та практичні аспекти» (Одеса, 6-7

червня 2013 року р.). Одеса: Атлант, 2013. С. 61-62

39. Шведська Н. М. Бенчмаркінг а також новатор технології управління компанії Матеріали Загальна Україна науково-практ конференції пам'ять почесний професор ТНТУ, академічний Національна академія наук України Чумаченко М.Г. «Розвиток освіти, науки і промисловості складні в умови перетворювальний економіка" (Тернопіль, 21 березень 2012 рік р.). Тернопіль: ТНТУ, 2012 рік. З 74-75

40. Harrington HJ Найкраще порівняння : 20 кроків до успіху / HJ Гаррінгтон , JS Гаррінгтон ; перев. з англійська . Санкт-Петербург : Петро , 2004. 176 с.

41. Царук d. З Аналіз зовнішній середовище функціонує підприємства молокопереробної промисловості України. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-17>

42. Шандрівська АТ. Є. особливості додаток порівняння в Україна. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16227/1/74.pdf>

43. Яців І. Б., Бобровник d. АТ. Концептуальний бази розвитку Порівняння сільськогосподарських підприємств України. Український журнал прикладна економіка. 2018 рік. Т. 3. немає 1. З 120-127.

44. Донован РК Всі вони навколо Обробка – Якщо я Не робить цього я згоден ? Оклахома : : Кембридж університет , 2000 рік 196 стор.

45. Гришова Я., Ніколюк Ой Марчук Л. інституційний аспекти з його коригування з економічні безпеки з його сільське господарство виробництво Годування промисловість Економіка 2019 рік. том . 11, Проблема 3. проф 23-32. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i3.1458>.

Qrişova I., Petrova M., Teravitsarova M., Diachenko A. P., Qutsul , Модель ТА в порядку вибір управління команда в порядку забезпечити його безперервність і розвитку з його бізнес організації , Підприємництво і безперервність Проблеми 7 (1). 2019 рік. Rr. 690-703. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(49\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(49)).

46. Шабатура Т. С., Кравчук А. А., Гнатєва Т. М. Модель з економічні компанія-розробник його контекст з Європейська інтеграція . науковець євангеліст Лісове господарство 2017 рік. немає 3 (11). гл. 2. З 89-94.

52. Фітценбергер Б., Фурдас М. Бенчмаркінг регіони : Оцінка його контрфактичний розподіл з працювати ринку результати , ІЗА Дискус Документи немає. 6465, Інститут в порядку його Щоб навчитися з праці (IZA), Бонн . URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201208065478>