

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «БЕНЧМАРКІНГОВЕ ОЦІНЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ДЕРНОВОЇ ЮЛІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

**Науковий керівник:
д.е.н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
Жилінська О.І.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ДЕРНОВОЇ ЮЛІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11. 2022 року.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств із використанням бенчмаркінгу та практичні аспекти проведення бенчмаркінгового аналізу на прикладі ТОВ «МБС-Інжиніринг».

5. Об'єкт дослідження: процеси бенчмаркінгового оцінювання українських підприємств енергетичного сектора.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування актуальності застосування бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах енергетичного сектора, підбір найефективніших методик для аналізу конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження моделі бенчмаркінгового дослідження на конкретному підприємстві.

Завдання:

6.1 Описати історію становлення бенчмаркінгового підходу в світовій управлінській практиці;

6.2 Охарактеризувати сутність бенчмаркінгу, його видів та процесу здійснення та визначити перспективи розвитку бенчмаркінгу;

6.3 Запропонувати теоретичний інструментарій для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, випробувати його на практиці;

6.4 Надати комплексну характеристику енергетичного ринку України;

6.5 Розробити реальний план бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності для національного підприємства.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЙ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ	8
1.1. Бенчмаркінговий підхід до оцінювання конкурентоспроможності: сутність, види.....	8
1.2. Методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МБС-ІНЖИНІРІНГ»	23
2.1. Характеристика українського ринку електроенергії: сучасний стан, тенденції, головні гравці.....	23
2.2. Практичне застосування інструментів бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «МБС-Інжиніринг»	30
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	41
3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу оцінювання підприємств-конкурентів у національному енергетичному секторі.....	41
3.2. Обґрунтування рекомендованої моделі здійснення бенчмаркінгового оцінювання для ТОВ «МБС-Інжиніринг»	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Мінливість сучасного економічного середовища провокує безліч викликів для міжнародних і національних компаній. Події, що відбуваються у світі останнім часом, спричинили нові перешкоди та приводи до занепокоєння менеджменту компаній. У нинішніх умовах на енергетичному ринку України, який характеризується потужною конкуренцією і зростаючою невизначеністю, керівники, власники та інвестори повинні бути свідомі економічної ситуації у своїй організації. Успішними у XXI ст. будуть ті компанії, які зможуть постійно вдосконалювати і адаптувати свої продукти й послуги, щоб задовольняти і перевершувати запити зацікавлених сторін. Особливо потреба у перманентному покращенні виникає через процес інтеграції України до європейського простору та повоєнне відновлення економіки.

За таких умов бенчмаркінг, формальне і структуроване спостереження та обмін ідеями між організаціями, може виявитися цінним інструментарієм менеджменту. Швидкому вдосконаленню компаній можна сприяти, порівнюючи результати власної діяльності з показниками інших організацій-конкурентів та адаптуючи їхні успішні практики до власних цілей. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою бенчмаркінгового методу дозволяє з'ясувати сильні і слабкі сторони компанії, визначити ключові фактори, що впливають на її успіх, а також встановити зв'язки з конкурентами та сегментами ринку. Ключовою перевагою бенчмаркінгу є його креативна сутність – адже це не копіювання, а пристосування практик інших компаній до власних особливостей організації.

Аналіз іноземних та українських наукових джерел свідчить про розмаїття підходів до визначення сутності й побудови процесу бенчмаркінгу. Чільне місце у дослідженні бенчмаркінгового методу в національній науці посідають Бублик М., Хім'як М. [11], Герасимчук Л. М., Паньковська Л. С. [12], Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. [17], Жилінська О.І., Волошина В.Є. [24]. Серед

зарубіжних вчених варто виділити Кемпа П. [59], Богана К.Е. [60], Мейла Д. [66], Міда Ф. [67], Секхар С. Ч. [71], а також гуру бенчмаркінгу – Спендоліні М. [73].

Важливу роль для практичного застосування бенчмаркінгу відіграють дослідники, що обґрунтовують конкретні математичні методи й моделі, що можуть бути застосовані під час оцінювання й порівняння конкурентоспроможності організацій, наукові праці Балана В.Г. [9], Бобровської О. [10], Двірко Ю. [13], Літвінової В. [31], Пархоменка О. [37], Саммона В.Л. [70], Кайєріса П. [63] є провідними в цьому напрямку. Попри вагоме теоретичне підґрунтя й поширеність, бенчмаркінг як метод оцінювання конкурентоспроможності не набув популярності в Україні, особливо у нещодавно реформованому енергетичному секторі. Зважаючи на такі передумови, цей підхід потребує додаткового вивчення та системного аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування актуальності застосування бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах енергетичного сектору, підбір найефективніших методик для аналізу конкурентоспроможності, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження моделі бенчмаркінгового дослідження на конкретному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- описати історію становлення бенчмаркінгового підходу в світовій управлінській практиці;
- охарактеризувати сутність бенчмаркінгу, його видів та загального процесу його здійснення;
- означити майбутні перспективи розвитку цього підходу;
- запропонувати теоретичний інструментарій для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, випробувати його на практиці;
- надати комплексну характеристику енергетичного ринку України;
- розробити реальний план бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності для національного підприємства.

Об'єктом дослідження виступили процеси бенчмаркінгового оцінювання українських підприємств енергетичного сектора.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств із використанням бенчмаркінгу та практичні аспекти проведення бенчмаркінгового аналізу на прикладі ТОВ «МБС-Інжиніринг».

У роботі були використані різноманітні методи дослідження: емпіричні (спостереження, опис) та теоретичні (наукового абстрагування, економіко-статистичного аналізу, узагальнення). Для вирішення практичних завдань кваліфікаційної роботи було застосовано професійний інструментарій менеджменту, а саме метод стратегічних карт конкурентів, векторний та індикаторний методи, метод багатокутника конкурентоспроможності, методи експертного оцінювання тощо.

Інформаційну базу роботи формують державні нормативно-правові акти, матеріали Української енергетичної біржі й інших профільних регуляторних структур на енергетичному ринку, наукові праці зарубіжних і вітчизняних науковців, офіційні матеріали підприємств – учасників ринку, звітні й аналітичні дані оцінюваних суб'єктів господарювання.

Отримані результати дослідження містять елементи наукової новизни у частині уточненої методики бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності діючих підприємств на українському ринку електричної енергії з урахуванням галузевої специфіки.

Практичне значення дослідження полягає в обґрунтованості ефективності запропонованої стратегії здійснення бенчмаркінгового оцінювання та її адаптованості до реальних ринкових умов, що підтверджено довідкою про впровадження результатів дослідження у діяльність ТОВ «МБС-Інжиніринг» (Довідка №175 від 05.06.2023, Додаток А1).

Одночасно зі здійсненням дослідження авторка взяла участь у XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи» з тезами на тему: «Способи збереження працездатності персоналу в умовах війни» (див. Додаток А2) [16].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЙ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ

1.1. Бенчмаркінговий підхід до оцінювання конкурентоспроможності: сутність, види

У сучасному висококонкурентному світі та мінливій глобальній економіці кожна компанія має досконало володіти інформацією про власну економічну ситуацію, бізнес-оточення та конкурентів, щоб просувати і підтримувати свою позицію на ринку. Генерування управлінської інформації про внутрішнє середовище організації уможлиблюється через постійне та структуроване спостереження зовнішнього середовища й обмін ідеями між організаціями, що дає змогу втілити такий підхід до оцінювання конкурентоспроможності як бенчмаркінг.

Бенчмаркінг набув популярності в управлінській спільноті у 1980-90 рр., хоча подібна практика існувала й до цього. Ембріональні форми бенчмаркінгу можна знайти ще у роботах дослідників у ХІХ ст., витоки ж «сучасного» бенчмаркінгу сягають 1940 рр. Становлення і розвиток бенчмаркінгу має фазовий характер із «великим проривом» у 1970 рр., коли корпорація Херох стала піонером у використанні цього підходу, і саме цю компанію часто тісно з ним пов'язують [65].

У табл. 1.1 систематизовано інформацію про відомі практики бенчмаркінгу в Херох. Саме через досвід Херох, що засвідчив універсальність методу, в 1990 рр. він набув ще більшої популярності серед провідних менеджерів і став модою того часу. До прикладу, на поч. ХХІ ст. Мейл Д. зауважив, що бенчмаркінг «став одним із найпопулярніших способів управління, коли кожен книжковий кіоск у залі очікування аеропорту пропонує принаймні один трактат, в якому вихваляються його чесноти та пропонуються поради щодо того, як це зробити» [66].

Таблиця 1.1

Успішні приклади бенчмаркінгу в компанії Xerox*

Компанії, практику яких запозичувала компанія Xerox	Бізнес-процес, для покращення якого здійснювали бенчмаркінг
American Hospital Supply	Контроль запасів
Ford Motor Company	Проектування виробничої лінії
Florida Light and Power	Процес забезпечення якості
Cummins Engine Company	Щоденне планування виробництва
General Electric	Роботизовані системи
American Express	Процес виставлення рахунків
Westinghouse	Впровадження штрих-кодів для контролю запасів

*Джерело: [74]

Водночас із накопиченням емпіричного досвіду застосування бенчмаркінгу у професійній діяльності менеджерів актуалізується потреба систематизації знань про бенчмаркінг та формулювання його єдиного визначення.

Аналіз іноземних джерел демонструє, що вчені досягли певної однаковості в питанні визначення поняття бенчмаркінгу. Зокрема новозеландський дослідник Мід Ф. зазначає: «Бенчмаркінг – це формальний і структурований процес пошуку практик, які призводять до відмінних результатів, спостереження й обмін інформацією про ці практики, їхнє впровадження та адаптація для задоволення потреб власної організації» [67]. Його чеська колега Єтмарова Б. генерує більш лаконічну дефініцію: «Бенчмаркінг – це пошук і впровадження найкращих практик» [59]. Гуру бенчмаркінгу Спендоліні М. наводить таке визначення: «...це систематичний і тривалий процес оцінювання продукції, послуг і бізнес-процесів організацій, які славляться реалізацією успішних практик, з метою впровадження найкращих із них» [73].

Українські дослідники також запропонували власне бачення сутності бенчмаркінгу, що систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності
бенчмаркінгу українськими вченими*

Автор	Визначення
Бобровська О. [10]	Ціле орієнтована й цілеспрямована діяльність із системного вивчення виміру й оцінки результатів діяльності складних соціально-економічних систем і їх порівняння з результатами діяльності лідерів у соціально-економічному й технологічному просторі їх існування з метою одержання інформації, корисної для покращення власної діяльності завдяки впровадженню в неї найкращих практик сучасних ділових методів
Крамарчук С., Лубкей Н. [28]	Перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваних фінансових та не фінансових структур з аналогічними об'єктами інших структур
Двірко Ю. [13]	Процес запозичення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств завдяки пошуку, вивчення та адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів із метою підвищення ефективності їх функціонування
Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. [17]	Процес, метою якого є порівняти компанію з «передовим» конкурентом щодо того, якими засобами він досяг конкретних показників, після чого скопіювати ці бізнес-процеси для підвищення їхньої ефективності у досліджуваній компанії
Бублик М., Хім'як М. [11]	Нескінченний процес порівняння товарів (робіт та послуг), методів, технологій та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами кращих підприємств певної галузі

*Джерело: [57]

У підсумку, відповідаючи на питання «Що являє собою бенчмаркінг?», можемо зазначити, що це процес порівняння організацій та їх окремих бізнес-процесів для виявлення слабких сторін та пошуку і впровадження кращих практик задля трансформації слабких сторін у сильні. Водночас різноманіття конкуренції, бізнес-процесів і видів діяльності компаній, що

підлягають порівнянню під час практичного використання бенчмаркінгу, уможливили диференціацію різновидів цього методу.

Так, Спендоліні М. виділив три види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній із порівнянням кількох подібних структурних підрозділів у межах однієї організації;
2. Конкурентний із порівнянням із прямими конкурентами;
3. Загальний, який передбачає порівняння процесів і практик незалежно від галузі [73].

Мід Ф. у своїй праці додає четвертий вид: «(...) галузевий бенчмаркінг, у якому партнер з бенчмаркінгу не є прямим конкурентом, але працює в тій же галузі, що й ваша організація» [67].

Помітно, що згідно з цим підходом бенчмаркінг класифікують за типом організації, яка виступає партнером порівняння. Відповідно до іншої точки зору, вид бенчмаркінгу ідентифікують за об'єктом дослідження – тими практиками або процесами, які порівнюються. Так, Боган К. та Інґліш М. виділяють:

1. Бенчмаркінг процесів, що зосереджується на окремих робочих процесах і операційних практиках;
2. Продуктовий бенчмаркінг, що порівнює продукти та послуги;
3. Стратегічний бенчмаркінг, що вивчає, як компанії конкурують [60].

Українські вчені щодо цього методу дослідження організацій виділили також міжнародний бенчмаркінг, який «передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що в середині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів», зазначають Фещур Р.В., Яворська Н.Р. і Меренюк Т.В. [56].

Попри відмінності кожного з видів бенчмаркінгу, усі вони здійснюються за універсальною схемою, що містить чотири глобальних етапи. У цій роботі в подальшому буде здійснено конкурентний бенчмаркінг, відтак пропонуємо розглянути етапи застосування бенчмаркінгового підходу для оцінювання конкурентоспроможності організації.

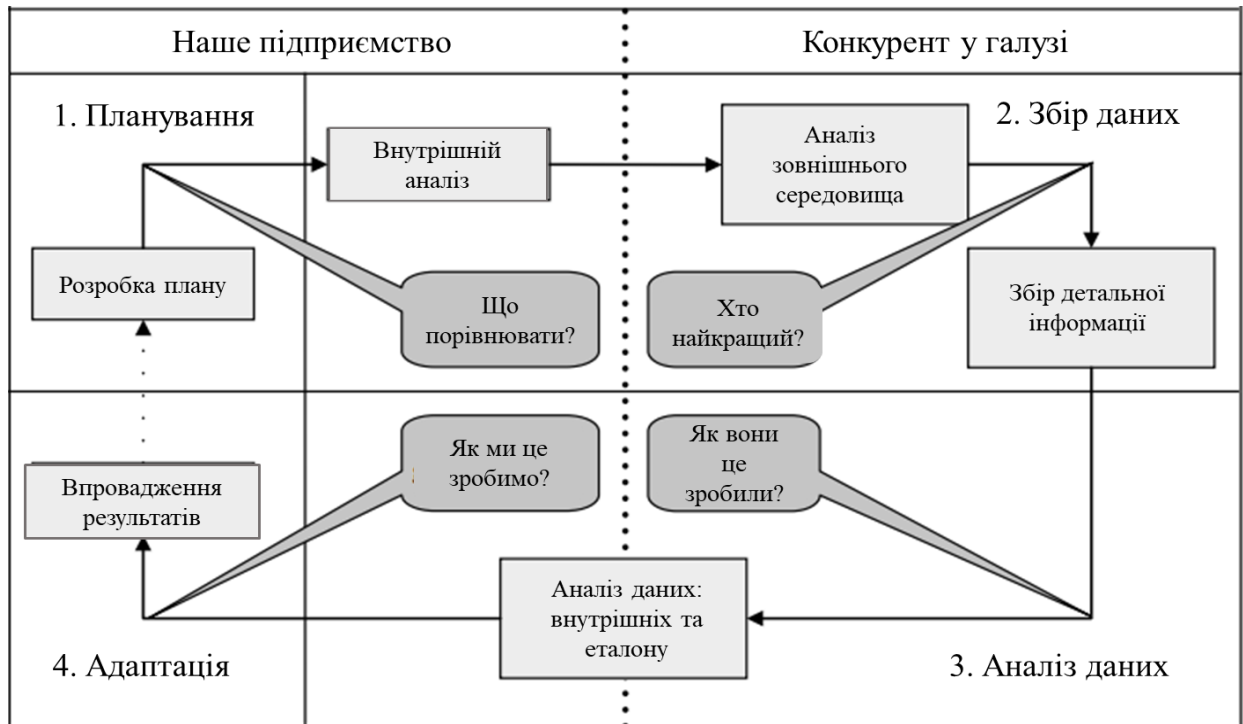


Рис. 1.1. Етапи здійснення бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності*

*Джерело: [59]

На етапі планування вся діяльність зосереджена всередині нашої організації. Завдання першого етапу – визначити, до чого саме потрібно застосувати бенчмаркінговий метод, базуючись на аналізі даних підприємства. Об'єкти бенчмаркінгу потрібно коротко описати, а також визначити міру їхнього впливу на досягнення цілей організації. Крім того, на першому етапі відбувається формування відповідальної команди і визначається механізм здійснення усієї процедури бенчмаркінгового оцінювання з вибором методик.

Друга фаза – збір даних – передбачає відбір необхідної релевантної інформації щодо об'єкта бенчмаркінгу і з власної організації, і з зовнішнього середовища. Фокус зосереджується на правильності визначення лідера галузі чи найсильнішого конкурента, що буде обрано за еталон під час дослідження. Щоб зробити правильний вибір, необхідно провадити систематичне дослідження різноманітних джерел інформації, від письмових звітів і особистого досвіду, досягнутого в компанії, до публічної інформації та ЗМІ.

Наступний крок – аналіз зібраної інформації з використанням різноманітних математичних методів. Основне питання, яке менеджер має ставити собі на цьому етапі: як вони це зробили? Тобто завдяки обробці й аналізу даних потрібно виявити, яким чином бенчмаркінг-партнеру вдалося управляти об'єктом дослідження ефективніше, ніж решті організацій у галузі. Результати аналітичного етапу окреслюють нову ціль для нашої організації, яка має бути задокументована і детально викладена.

Завершальним кроком бенчмаркінгового дослідження є адаптація результатів. Варто наголосити, що мета усього процесу полягає не в копіюванні чи сліпому наслідуванні, йдеться про адаптування відзначених кращих практик конкурентів для збільшення власної продуктивності. Адаптація – це діяльність, спрямована на зменшення розбіжностей, які виявляються на етапі аналізу, а також на перетворення можливого покращення на відчутні результати. Безумовно, найважливішим аспектом заключного етапу бенчмаркінгу є вжиття всіх необхідних заходів для досягнення поставленої цілі [62].

Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним професійним завданням; для його успішної реалізації вчені радять пам'ятати про фундаментальні принципи застосування цього методу, а саме:

- бенчмаркінг – це більше, ніж наслідування, він потребує глибокого самооцінювання і здатності транслювати ефективні зовнішні практики на внутрішній контекст своєї організації;
- бенчмаркінг – це добре спланований та систематичний процес із чіткими цілями і механізмами вимірювання результату;
- бенчмаркінг – це концентрація на якості, а не дія заради дії [12; 67].

Постає логічне запитання: у чому ж причина такої популярності бенчмаркінгового підходу? І чи існують якісь обмеження щодо його використання? Результати пошуків відповідей на ці запитання у працях іноземних та українських вчених наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги й недоліки бенчмаркінгового методу
оцінювання конкурентоспроможності*

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<ul style="list-style-type: none"> – отримання інформації, що напряду характеризує результати діяльності організації [73]; – фокусування на розвитку, нових ідеях і точках зору; – націленість на стимулювання дії й отримання конкретного результату [74]; – мінімізує витрати та економить час за рахунок адаптації уже існуючих практик, а не розробки їх з нуля власними силами; – сприяє організаційному навчанню [71]. 	<ul style="list-style-type: none"> – ймовірні відмінності в способі звітування й презентації даних у різних організаціях можуть ускладнити процес аналізу; – необхідність довіряти конкуренту(ам) щодо правдивості наданої/отриманої інформації; – вимагає значних витрат часу [73]; – встановлює обмеження: бути рівним кращому, а не найкращим [67].

*Джерело: систематизовано автором

Як і будь-який аналітичний підхід, бенчмаркінг має і сильні, і слабкі сторони. Водночас, на думку багатьох дослідників і практиків, цей метод має значні шанси стати своєрідною «управлінською модою» в найближчому майбутньому. Так, Серлз Б. у роботі «Бенчмаркінг 2030 – майбутнє бенчмаркінгового дослідницького проекту» описує такі перспективи:

- популярність неформального бенчмаркінгу продовжуватиме зростати, будучи стимульованою ЗМІ та сучасними технологіями;
- зростання обсягів публічної інформації та її доступність сприятиме пришвидшенню процесу бенчмаркінгу й урізноманітнить вибір еталонів для порівняння;
- бенчмаркінг у державному секторі стане більш використовуваним, оскільки відповідальність урядів та державних службовців перед громадянами зростатиме;
- цей метод буде використовуватися на міжнародному рівні для управління мегатрендами – значними соціальними, економічними, політичними, екологічними, технологічними викликами;

– структурований формальний бенчмаркінг буде актуальним, оскільки передбачає особисту взаємодію людей, надаючи змогу охопити різноманітні нюанси та сформувавши міцні стосунки між партнерами [72].

Очевидно, що професіонали й експерти у сфері менеджменту вбачають у бенчмаркінгу потужний засіб для здійснення аналізу та розвитку організацій на всіх рівнях – від малих підприємств до геополітичних структур.

Отже, було детально розглянуто теоретичні аспекти бенчмаркінгового підходу, визначено його суть, види, узагальнено віхи становлення і розвитку методу. Значну увагу приділено усім фазам процесу здійснення бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності організації, проаналізовано переваги та недоліки використання цього методу, наведено прогнози щодо його майбутньої долі як мейнстріму у професійній і дослідницькій площинах.

1.2. Методичний інструментарій бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Як зазначалося раніше, перша фаза здійснення бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності підприємства – планування – є найважливішою. Це можна пояснити тим, що від якості розробленого плану та правильності вибору методики аналізу залежить подальша об'єктивність дослідження. Це, у свою чергу, матиме вплив на практики, які буде вирішено впровадити в організації, та їхню ефективність у перспективі.

З огляду на це, далі буде запропоновано три різні методики оцінювання і порівняння показників конкурентоспроможності: векторний метод, метод багатокутників конкурентоспроможності та індикаторний метод.

Спершу розглянемо векторний метод, викладений у посібнику «Стратегічне управління» Балана В.Г. [9]. Згідно з ним, конкурентоспроможність підприємства визначається близькістю до «ідеального» підприємства на основі восьми складових

конкурентоспроможності: кадрової, організаційної, інформаційної, виробничої, технологічної, фінансової, інвестиційної та маркетингової. Для кращого розуміння послідовності здійснення аналізу за векторним методом етапи зображено графічно (рис.1.2.).

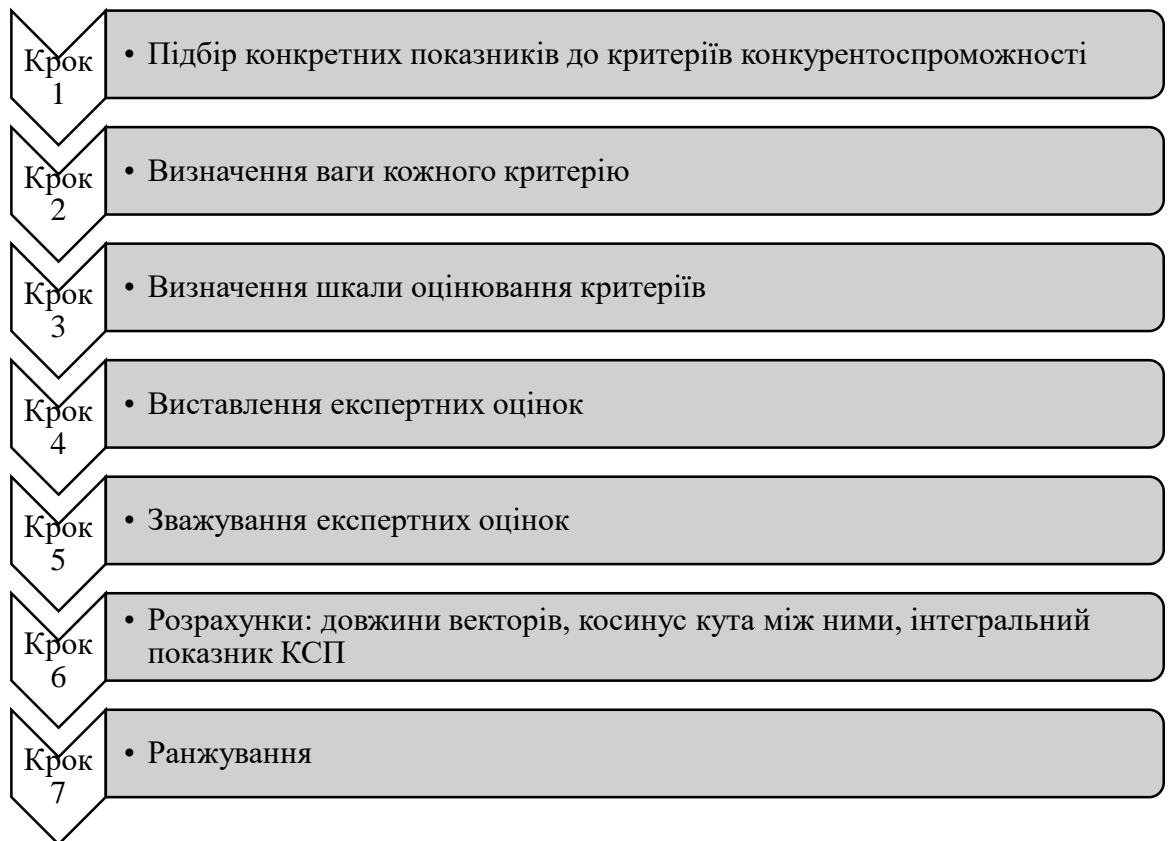


Рис. 1.2. Етапи здійснення аналізу конкурентоспроможності за векторним методом.*

*Джерело: розроблено автором на основі [9]

Отже, на першому етапі необхідно до кожного зі згаданих вище складових конкурентоспроможності підібрати конкретний показник, що її характеризує. Наприклад, виробничу конкурентоспроможність організації можна оцінити за рівнем продуктивності праці чи трудомісткістю, кадрову – за коефіцієнтом плинності персоналу тощо. Цей етап також передбачає збір даних про конкурентів за кожним показником.

Коли показники підбрані, потрібно визначити вагу кожної складової конкурентоспроможності. Не існує сталих значень ваги – група експертів визначає важливість кожного критерію конкурентоспроможності для своєї

організації індивідуально. Важливо однак, щоб сума ваг дорівнювала одиниці.

Третій етап – визначення шкали оцінювання. Зазвичай практики векторного методу послуговуються 5-бальною шкалою, тому експертам потрібно встановити відповідність між значенням кожного окремого показника і балом (від 1 до 5). Наприклад, якщо інвестиційна складова оцінюється за номером місця, яке посідає організація в рейтингу найактивніших інвесторів у галузі, то перше місце (еталонна організація) отримує оцінку 5, а компанія, що посіла останнє місце – одиницю. Якщо мова йде про кількісні показники (коефіцієнти, абсолютні одиниці виміру), потрібно детально визначити, в яких межах повинне знаходитися значення, щоб отримати ту чи іншу оцінку.

Наступний етап передбачає командну роботу – виставлення експертних оцінок групою спеціалістів. Створення такої виконавчої групи – відповідальне завдання, бо від рівня їхньої компетентності залежить об'єктивність виставлених балів. Необхідно прослідкувати, щоб кожен експерт у команді володів глибоким розумінням діяльності організації. З оцінок формується матриця.

Важливо не знехтувати нормуванням отриманої матриці – зважуванням експертних оцінок шляхом перемножування ваги кожної складової і виставлених балів.

Шостий крок – це здійснення розрахунків. Наближеність досліджуваних організацій до еталонної визначають такі параметри:

1. Довжина вектору кожного окремого підприємства, що визначається за формулою:

$$|\vec{c}| = \sqrt{c_{i1}^2 + c_{i2}^2 + \dots + c_{im}^2} \quad (1.1)$$

де $|\vec{c}|$ – довжина вектора і-го підприємства, c_{i1}^2 , c_{i2}^2 , c_{im}^2 – зважені оцінки за m-им критерієм.

2. Косинус кута між векторами оцінюваного та еталонного підприємств:

$$\cos \alpha_i = \frac{\vec{c}_i * \vec{c}_*}{|\vec{c}_i| * |\vec{c}_*|} \quad (1.2)$$

де $\cos \alpha_i$ – косинус кута, $|\vec{c}_i|$ - довжина вектора і-го підприємства, $|\vec{c}_*|$ - довжина вектора «ідеального підприємства», $\vec{c}_i * \vec{c}_*$ - скалярний добуток векторів і-го підприємства та «ідеального».

Після цього, згідно з методикою векторного підходу, потрібно обчислити добутки косинусів кутів та довжин векторів для кожного з підприємств (таким чином отримаємо інтегральний показник конкурентоспроможності K_i). Фінальним кроком цього методу є ранжування підприємств за величиною інтегрального показника (ранг 1 присвоюємо підприємству з найвищим K_i).

Саме організація з найвищим рангом є бенчмаркінг-партнером досліджуваної. Тепер експерти мають детально визначити причини прірви між компаніями і розробити стратегію з покращення своєї організації.

Альтернативою векторному методу є метод багатокутника конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності – це графічне з'єднання оцінок положення організації й її конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями) [45]. Це векторна діаграма, що за виглядом нагадує просту восьмипроменеву розу вітрів. Кожна вісь – складова конкурентоспроможності або порівнювані якісні критерії. Якщо скласти покроковий план здійснення оцінювання показників конкурентоспроможності за методом профілів у полярній системі координат, побачимо, що до певного етапу він повторює векторний метод (рис.1.3).

Метод багатокутника конкурентоспроможності, на відміну від векторного, є графічним, а не аналітичним. Згідно з цим підходом, рівень конкурентоспроможності кожного підприємства пропорційний площі його багатокутника. Так, підприємству, яке має найвищий рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник із найбільшою площею [29].

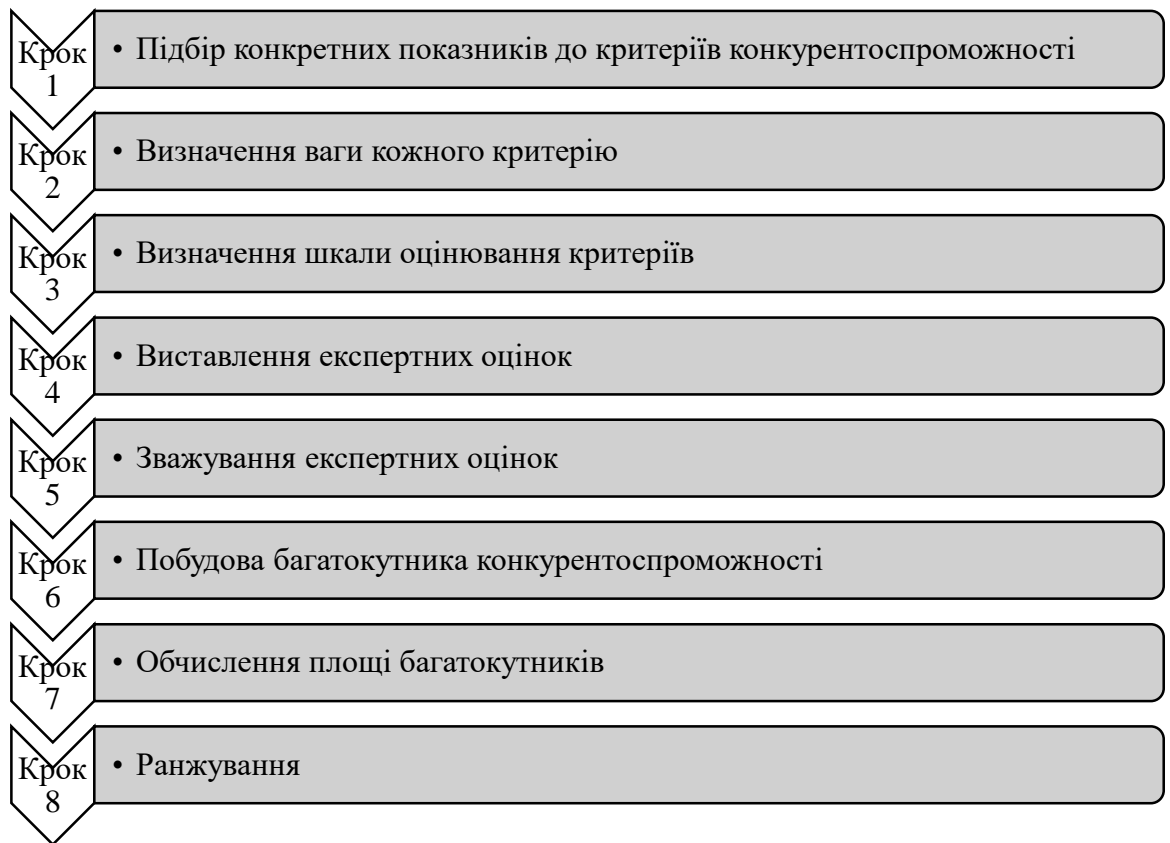


Рис. 1.3. Етапи здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства за методом профілів у полярній системі координат*

*Джерело: розроблено автором на основі [9; 46]

Після обчислення площі багатокутників та обрахунку значень синусів кутів між векторами потрібно проранжувати досліджувані організації за площею відповідних їм багатокутників. Та компанія, що отримала ранг «1», буде бенчмаркінг-партнером.

Основною перевагою методу багатокутника конкурентоспроможності є простота й наочність визначення відхилень між параметрами досліджуваної організації та її конкурентів [31]. Особливо зручним цей підхід є тоді, коли третій етап бенчмаркінгу – аналіз даних – необхідно висвітлювати у презентаціях та доповідях на загал. Тоді графічний спосіб подання інформації сприймається краще.

Для перевірки об'єктивності результатів оцінювання за розглянутими вище підходами доцільно скористатися індикаторним методом, що також представлений у посібнику Балана В.Г. [9].

Індикаторний метод розглядає конкурентоспроможність підприємства з точки зору економічної та соціальної складових. Кожен з цих критеріїв оцінюється різними індикаторами. Економічний критерій включає такі індикатори: ефективності бізнесу (KP_i), ефективності використання економічного простору (KT_i), попиту споживачів на продукцію підприємства (KE_i), рівня доходу робітників підприємства (KD_i) та ефективності використання робочого часу. Соціальний критерій визначається оцінкою споживачів та суспільства (споживчий рейтинг – CP_i), оцінкою конкурентів (діловий рейтинг – DP_i), самооцінюванням працівників (PP_i) та власників (рейтинг престижності – MP_i) [9].

Етапи здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою індикаторного методу представлено на рис.1.4.

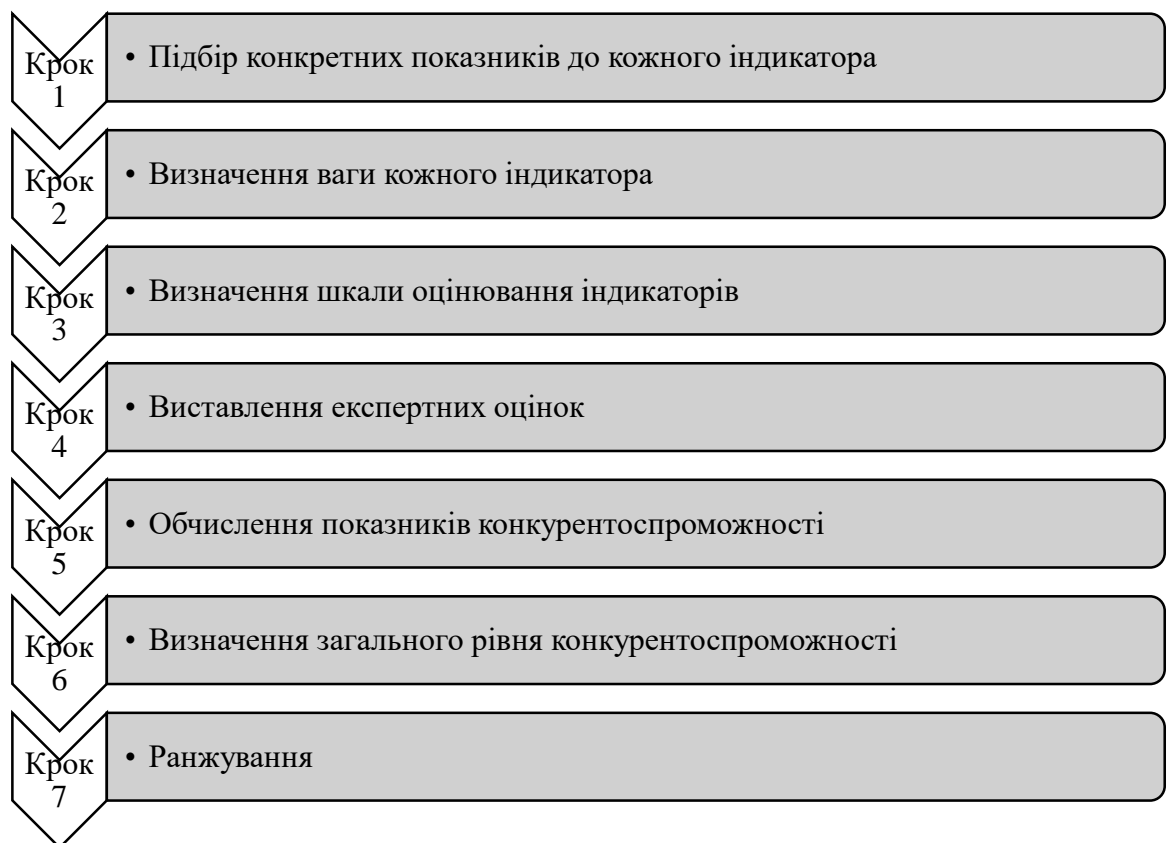


Рис. 1.4. Етапи здійснення аналізу конкурентоспроможності за індикаторним методом.*

*Джерело: розроблено автором на основі [9]

Перші чотири етапи є подібними до векторного методу. Для реалізації наступних етапів будуть введені спеціальні формули.

Так, на основі виставлених експертних оцінок потрібно розрахувати значення економічної та соціальної конкурентоспроможностей окремо. Обчислимо економічну конкурентоспроможність, використовуючи формулу нижче.

$$EK_i = \frac{\alpha_{KP} * KP_i + \alpha_{KT} * KT_i + \alpha_{KE} * KE_i + \alpha_{KD} * KD_i + \alpha_{KC} * KC_i}{\alpha_{KP} * KP^* + \alpha_{KT} * KT^* + \alpha_{KE} * KE^* + \alpha_{KD} * KD^* + \alpha_{KC} * KC^*} \quad (1.3)$$

де α_{KP} , α_{KT} , α_{KE} , α_{KD} , α_{KC} - вагові коефіцієнти відповідних індикаторів економічної конкурентоспроможності, визначені експертним шляхом; KP^* , KT^* , KE^* , KD^* , KC^* - максимальні значення індикаторів по групі аналізованих підприємств (бальні оцінки) [9].

Загальний фактичний рівень соціальної конкурентоспроможності визначається за подібною формулою, яка враховує чотири її індикатори:

$$СК_i = \frac{\beta_{CP} * CP_i + \beta_{DP} * DP_i + \beta_{PP} * PP_i + \beta_{MP} * MP_i}{\beta_{CP} * CP^* + \beta_{DP} * DP^* + \beta_{PP} * PP^* + \beta_{MP} * MP^*} \quad (1.4)$$

де, за аналогією, β_{CP} , β_{DP} , β_{PP} , β_{MP} - вагові коефіцієнти відповідних індикаторів соціальної конкурентоспроможності, визначені експертним шляхом; CP^* , DP^* , PP^* , MP^* - максимальні значення індикаторів [9].

Опісля необхідно розрахувати загальний рівень конкурентоспроможності і-го підприємства за формулою (1.5):

$$КСП_i = \frac{\alpha * EK_i + \beta * СК_i}{\alpha * EK^* + \beta * СК^*} \quad (1.5)$$

де α та β - вагові коефіцієнти, які відображають внесок економічної та соціальної складових у загальну конкурентоспроможність підприємства (сума має дорівнювати одиниці); EK^* , $СК^*$ - максимальні значення показників конкурентоспроможності по досліджуваній вибірці підприємств [9].

Реалізація останнього етапу дослідження за індикаторним методом передбачає ранжування підприємств за величиною загального рівня конкурентоспроможності (КСП_i) та формулювання відповідних висновків.

Таким чином, у параграфі представлено кілька альтернативних методик оцінювання і порівняння показників конкурентоспроможності: векторний метод, метод багатокутників конкурентоспроможності, індикаторний метод. Вони відрізняються підходами, оцінюваними критеріями, способами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності та шляхом ранжування підприємств: аналітичним чи графічним. Однак у підсумку результати трьох методів повинні збігатися й визначити єдиного бенчмаркінг-партнера у досліджуваній вибірці підприємств. У наступному розділі ці методи будуть застосовані для бенчмаркінгового оцінювання рівня конкурентоспроможності українського підприємства, та спершу буде охарактеризовано український ринок електронергії, на якому досліджувані підприємства діють.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МБС-ІНЖИНІРІНГ»

2.1. Характеристика українського ринку електроенергії: сучасний стан, тенденції, головні гравці

Одним з найбільших викликів, що стоять перед Україною у процесі інтеграції в європейський енергетичний простір, є належне функціонування нової моделі ринку електроенергії. Ця модель виступає важливим кроком у напрямку демонополізації, стимулювання відкритості та прозорості ринку, а також посилення конкуренції між компаніями-постачальниками та поліпшення обслуговування споживачів. Саме тому 2017 року розпочався кропіткий процес реформування, метою якого було створення вільного ринку електричної енергії в Україні, що працював би на засадах добросовісної конкуренції.

Базовим нормативно-правовим актом створення національного ринку електроенергії є Закон України «Про ринок електричної енергії», що набув чинності 11 червня 2017 р. [2]. Його метою є узгодження законодавства України з вимогами Третього пакету енергетичного законодавства ЄС, запровадження конкурентних механізмів функціонування ринку. Так, з 2019 р. держава перестала бути єдиним покупцем і продавцем електроенергії. Зараз механізм діяльності цього ринку передбачає двосторонні договори між виробниками та споживачами, постачальниками. Запроваджено також балансуєчий ринок, на якому розраховують різницю між прогнозним і фактичним обсягом споживання і його вартістю. Тепер торгівля електроенергією в Україні відбувається на Українській енергетичній біржі (УЕБ), яка є об'єднанням учасників ринку для створення найвигідніших умов для ціноутворення, товарообігу, укладення угод [39].

Принциповою новинкою є поява ринку «на добу наперед» (РДН), де купівля-продаж здійснюється на наступну добу за днем проведення торгів, і внутрішньодобового ринку (ВДР), на якому електроенергія закуповується на найближчі години [33]. Ціна на РДН визначається за принципом граничного ціноутворення із забезпеченням мінімізації ціни та максимізації обсягів торгівлі. Жоден учасник не бачить заявлені ціни та обсяги купівлі-продажу електричної енергії іншими учасниками. Така технологія стимулює конкуренцію.

Крім того, складовою реформи була ліквідація державного підприємства «Енергоринок» і створення натомість двох інших – «Оператор ринку» та «Гарантований покупець». ДП «Оператор ринку» організовує торги й допомагає забезпечити баланс між попитом та пропозицією на ринку електричної енергії. Завданнями ДП «Гарантований покупець» є закупівля електроенергії за «зеленим» тарифом, забезпечення функціонування механізму забезпечення пільгової ціни послуг для населення за рахунок учасників ринку та організація аукціонів для відновлювальної генерації [40].

Унаслідок реформи змінився і принцип розрахунку ціни на електричну енергію. На сьогодні вартість однієї кВт*год електричної енергії для кінцевого споживача формується за рахунок п'яти складових (рис. 2.1). Реформування УЕБ принесло багато змін до сфери торгівлі електроенергією. Населення України як дотаційна частина споживачів істотних змін не відчула, а от іншим споживачам довелося будувати точні прогнози споживання, постачальникам – індивідуально підходити до кожного клієнта, враховуючи сезонне та добове споживання, генеруючим компаніям – конкурувати між собою у виробництві [34].



Рис. 2.1. Складові ціноутворення на торгівлю електроенергією*

*Джерело: [35]

Однак це перетворення стало серйозним кроком до здорової конкуренції на ринку, коли гнучкі прогресивні гравці біржі витіснили неефективних та неконкурентоздатних. Завдяки здійсненню енергетичної реформи, прийняттю нових законів та стимулюванню інвестицій у сектор, ринок стає все більш привабливим для іноземних інвесторів.

На ринку електричної енергії України спостерігаються кілька важливих тенденцій, які впливають на його розвиток і перетворення.

По-перше, це збільшення частки відновлюваної енергії: Україна зосереджується на розвитку сектору відновлюваної енергетики, зокрема сонячної та вітрової. Заходи, спрямовані на підтримку та стимулювання цих джерел енергії, включають розробку законодавчої бази, фінансові пільги та конкурсні торги. Це призводить до збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел та зменшення залежності від традиційних способів виробництва. Велика кількість проектів з відновлюваної енергетики вже реалізована або перебуває в процесі реалізації, що сприяє її популяризації.

По-друге, уряд наразі приділяє значну увагу енергоефективності та енергозбереженню. Застосування сучасних технологій та розвиток енергоефективних систем в промисловості, будівництві та господарстві

сприяє зменшенню споживання електроенергії та підвищенню загальної енергетичної ефективності й надійності.

Іншою важливою тенденцією є інтеграція в європейський ринок. Україна активно працює над конфігурацією національного ринку електроенергії у контексті євроінтеграції. Це включає взаємне з'єднання, обмін електроенергією та впровадження єдиних правил і стандартів. Інтеграція сприятиме збільшенню конкуренції, підвищенню надійності постачання та розширенню можливостей для учасників ринку [21].

Гравцями на ринку електричної енергії в Україні (з зазначенням кількості) є:

- виробники електричної енергії – 36 підприємств;
- оператори систем розподілу – 31 оператор;
- постачальники електричної енергії – 455 компаній;
- трейдери – 27 компаній;
- споживачі – 5;
- Оператор системи передачі;
- Гарантований покупець [5].

Для даного дослідження важливо звернути увагу на категорію «постачальники електричної енергії». Електропостачальник – це суб'єкт господарювання, який здійснює продаж електричної енергії за договором постачання електричної енергії споживачу [2].

З'ясування сутності ролі цих учасників ринку є необхідним, адже бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методами, викладеними у попередньому розділі цієї роботи, буде здійснено саме на прикладі постачальника – ТОВ «МБС-Інжинірінг».

ТОВ «МБС-Інжинірінг» – підприємство, що працює у сфері енергетики з 2006 р. та забезпечує проектування і будівництво для енергетичної промисловості, виконує проекти будь-якої складності під ключ для найбільших державних та приватних підприємств України, а з відкриттям вільного ринку електроенергії в Україні додало ще одну послугу –

постачання електричної енергії [49]. Крім того, підприємство надає консультаційні послуги в межах своєї компетенції та здійснює науково-дослідницьку діяльність (дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук) [43].

З огляду на значну диверсифікованість діяльності організаційна структура ТОВ «МБС-Інжинірінг» є дивізіональною (див. Додаток Б).

Однак основним видом діяльності підприємства є торгівля електроенергією (код 35.14 згідно з сервісом за визначенням кодів КВЕД). Цей вид діяльності включає продаж електроенергії споживачам, діяльність посередників або представників, які організують постачання електроенергії через мережі електропередач, що їх експлуатують інші особи, а також контроль подачі електроенергії та пропускної здатності [42].

Ринок збуту продукції підприємства – споживачі по всій Україні, крім Волинської, Рівненської, Кіровоградської, Луганської областей і АР Крим. Найбільша кількість договорів (на суму 320 млн грн у 2020 р.) була укладена з покупцями з Київщини [44].

Іншими гравцями на ринку, що можуть виступити потенційними бенчмаркінг-партнерами для досліджуваного підприємства, є:

1. ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП» [48];
2. ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ» [47];
3. ТОВ «УкрГаз Ресурс» [51];
4. ТОВ «СКАЙ СОФТ» [50].

Усі ці підприємства є українськими, займаються аналогічною діяльністю і входять до найактивніших гравців за даними Української енергетичної біржі (рис.2.2.).

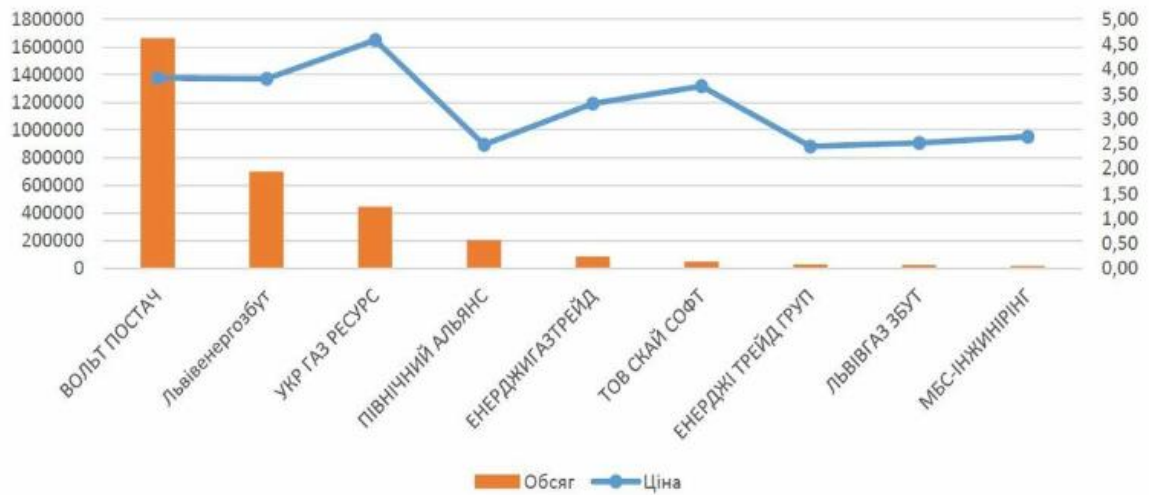


Рис. 2.2. Найактивніші учасники публічних закупівель на УЕБ,
23.05.2022 – 27.05.2022.*

*Джерело: [20]

Для більш наочної характеристики взаємовідносин згаданих підприємств буде використаний метод карт стратегічних груп. Він дає можливість отримати більш повне уявлення про структуру ринку та конкурентний ландшафт [55].

Застосування методу передбачає вибір двох найсуттєвіших характеристик конкурентоспроможності підприємств, що діють на ринку електроенергії, та виставлення експертних оцінок (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Експертне оцінювання підприємств для формування
карт стратегічних груп*

№	Підприємство	Частка ринку		Якість надання послуг (на основі кількості укладених угод)
		%	Оцінка	
1	ТОВ «МБС-Інжинірінг»	0,3	2	4
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	3,8	5	5
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	0,5	3	4
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	0,003	1	1
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	1,9	4	5

*Джерело: [44; 47; 48; 49; 50; 51]

Карта стратегічних груп представлена на рис.2.3. Номер біля кожної точки відповідає порядковому номеру підприємств у таблиці вище.

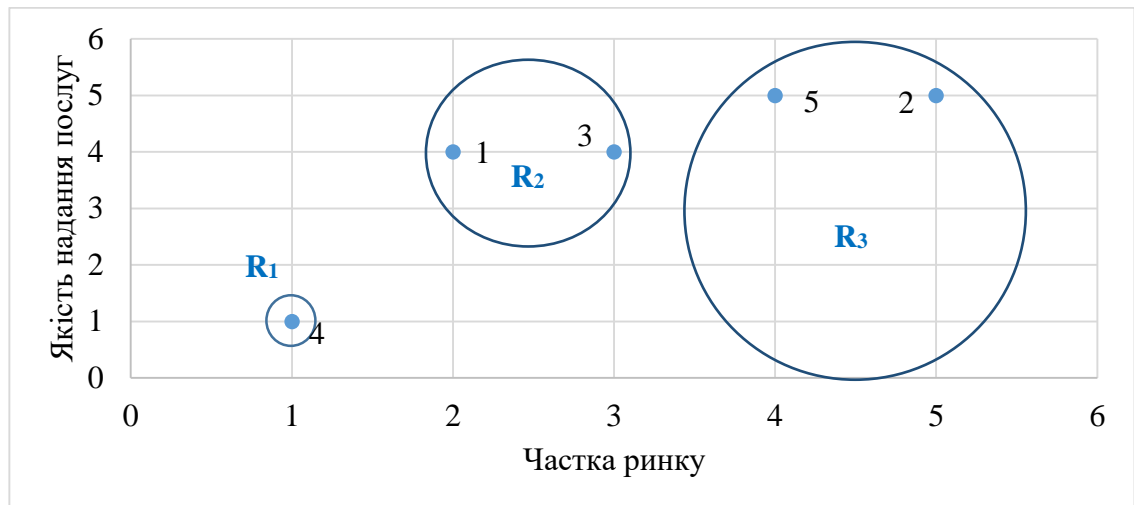


Рис.2.3. Карта стратегічних груп «частка ринку – якість надання послуг»*

*Джерело: створено автором

До першої стратегічної групи (R₁) увійшло лише ТОВ «УкрГаз Ресурс», що характеризує його як малоактивне підприємство з низькою якістю послуг; друга стратегічна група (R₂) включає ТОВ «МБС-Інжинірінг» і ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»; ТОВ «СКАЙ СОФТ» і ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП» сформували третю групу (R₃), що свідчить про їхні лідерські позиції у вибірці.

Оскільки радіус кола, що об'єднує підприємства в одну стратегічну групу, пропорційний сумарній частці на ринку підприємств однієї стратегічної групи [58], то:

- R₁ пропорційний 0,003%;
- R₂ пропорційний 0,8%;
- R₃ пропорційний 5,7%.

Метод карт стратегічних груп показав, що ймовірними найсильнішими конкурентами ТОВ «МБС-Інжинірінг», практики яких доцільно було б запозичити для досліджуваного підприємства, є ТОВ «СКАЙ СОФТ» і ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП». Однак остаточну відповідь на запитання «хто є бенчмаркінг-партнером?» можна отримати, лише застосувавши на практиці методи оцінювання конкурентоспроможності, описані раніше.

2.2. Практичне застосування інструментів бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «МБС-Інжинірінг»

Раніше у роботі було детально описано три методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства для визначення потенційного бенчмаркінг-партнера: векторний метод, метод багатокутників конкурентоспроможності, індикаторний метод. Тепер доцільно використати їх на практиці з метою оцінювання описаних вище компаній.

Розпочати варто з векторного методу. Відповідно до рис. 1.2, першим кроком є підбір конкретних показників до критеріїв конкурентоспроможності. Результати представлено у вигляді таблиці 2.2.

Усі дані для розрахунку коефіцієнтів та знаходження величин у абсолютних одиницях вимірювання було взято з фінансової звітності підприємств. Формули, що мають бути використані для знаходження зазначених величин, розглянуто нижче.

Таблиця 2.2

Критерії порівняння підприємств за векторним методом*

Критерії конкурентоспроможності	Відповідний конкретний показник	Спосіб оцінювання (за шкалою від 1 до 5)	
Кадрова	Продуктивність праці	Найнижче значення – 1 бал, найвище – 5 балів	
Організаційна	Коефіцієнт норми керованості	Межі значення коефіцієнта	Бал
		$(0;0,4) \cup (1,6;+\infty)$	1
		$[0,4;0,6) \cup (1,4;1,6]$	2
		$[0,6;0,8) \cup (1,2;1,4]$	3
		$[0,8;1) \cup (1;1,2]$	4
	1	5	
Інформаційна	Якість сайту підприємства	Експертне оцінювання якості сайту, наповнення, зручності для користувача	
Виробнича	Обсяг виробництва	Найнижче значення – 1 бал, найвище – 5 балів	
Технологічна	Коефіцієнт придатності основних засобів	Межі значення коефіцієнта, %	Бал
		[0;20]	1
		(20;40]	2
		(40;60]	3
		(60;80]	4
(80;100]	5		

Продовження табл. 2.2

Фінансова	Фінансова стійкість підприємства (коефіцієнт автономії)	Межі значення коефіцієнта	Бал
		[0;0,1]	1
		(0,1;0,2]	2
		(0,2;0,3]	3
		(0,3;0,5]	4
		(0,5;1]	5
Інвестиційна	Надходження від реалізації фінансових інвестицій	Найнижче значення – 1 бал, найвище – 5 балів	
Маркетингова	Місце у рейтингу публічних закупівель на УЕБ	Місце (з 9-ти)	Бал
		9	1
		7-8	2
		5-6	3
		3-4	4
		1-2	5

*Джерело: розроблено автором

Продуктивність праці для оцінки кадрової конкурентоспроможності підприємств визначається наступним чином [4]:

$$ПП = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Кількість промислово – виробничого персоналу}} \quad (2.1)$$

Якість сайту компанії оцінюється автором, а обсяг виробництва можна знайти у річній звітності підприємств, що є загальнодоступною.

Коефіцієнт придатності основних засобів, що відображає частину основних засобів, придатну до експлуатації, розраховуємо за формулою (2.2) [4].

$$K_{\text{пр}} = 1 - K_{\text{зн}} = 1 - \frac{\text{Накопичений знос}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (2.2)$$

Фінансова стійкість підприємства характеризується коефіцієнтом автономії, що показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність [36].

$$K_A = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.3)$$

Надходження від реалізації фінансових інвестицій наведені у Звіті про рух грошових коштів, а місце у рейтингу публічних закупівель на УЕБ визначено на основі інфографіки (див. рис.2.2).

Тепер потрібно зібрати необхідну інформацію про обрані підприємства (конкурентів та ТОВ «МБС-Інжинірінг»). Ці дані повинні ґрунтуватися на

параметрах оцінювання, визначених вище. Результати дослідження представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Дані для оцінювання підприємств за векторним методом*

Підприємство Показник	ТОВ «МБС- Інжиніринг»	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	ТОВ «СКАЙ СОФТ»
Продуктивність праці, тис.грн/ос	11762,30	63749,65	5622,8	94,49	124,86
Коефіцієнт норми керованості	1	0,71	1,29	1,43	1
Оцінка сайту підприємства	2	5	4	5	4
Річний обсяг виробництва, тис.грн	279 334,00	2 932 484,00	56 227,80	4 630,00	6 118,00
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	74	62	97	84	80
Коефіцієнт автономії	0,12	0,22	0,04	0,03	0,26
Надходження від реалізації фінансових інвестицій, тис.грн	0	0	0	0	0
Місце у публічних закупівлях на УЕБ	9/9	7/9	1/9	3/9	6/9

*Джерело: складено і розраховано автором на основі [44; 47; 48; 49; 50; 51]

Тепер можна побудувати матрицю експертних оцінок за векторним методом, ґрунтуючись на вищенаведених таблицях. Матриця містить оцінки за 5-бальною шкалою відповідно до рівня конкурентоспроможності кожного підприємства за різними критеріями і вагу кожного критерію (табл. 2.4). Також у матриці присутнє «ідеальне підприємство», для якого експерти виставили б найвищі оцінки з можливих.

Таблиця 2.4

Експертні оцінки підприємств*

		Критерії конкурентоспроможності							
		Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова
Вага критеріїв		0,05	0,05	0,05	0,25	0,25	0,1	0,05	0,2
№	Підприємства	Оцінки							
1	ТОВ «МБС-Інжиніринг»	4	5	2	4	4	2	1	1
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	5	3	5	5	4	3	1	2
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	3	3	4	3	5	1	1	4
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	1	2	5	1	5	1	1	4
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	2	5	4	2	4	3	1	3
*	«Ідеальне підприємство»	5	5	5	5	5	3	1	4

*Джерело: розроблено автором

Як було зазначено раніше, векторний метод передбачає зважування виставлених експертних оцінок, аби подальші розрахунки мали сенс і базувалися на безрозмірній та нормалізованій матриці. Зважені значення представлені нижче.

Таблиця 2.5

Зважені експертні оцінки підприємств*

		Критерії конкурентоспроможності							
		Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова
Вага критеріїв		0,05	0,05	0,05	0,25	0,25	0,1	0,05	0,2
	Підприємства	Оцінки							
1	ТОВ «МБС-Інжиніринг»	0,2	0,25	0,1	1	1	0,2	0,05	0,2
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	0,25	0,15	0,25	1,25	1	0,3	0,05	0,4
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	0,15	0,15	0,2	0,75	1,25	0,1	0,05	0,8
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	0,05	0,1	0,25	0,25	1,25	0,1	0,05	0,8
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	0,1	0,25	0,2	0,5	1	0,3	0,05	0,6
*	«Ідеальне підприємство»	0,25	0,25	0,25	1,25	1,25	0,3	0,05	0,8

*Джерело: розраховано автором

Обчислення довжин векторів для кожного підприємства здійснюється за формулою 1.1., а розрахунок значення косинусів кутів між ними – за

формулою 1.2. Наступний крок, згідно з методикою векторного підходу, – знаходження добутків косинусів кутів та довжин векторів для кожного з підприємств, результатом чого є отримання інтегрального показника конкурентоспроможності K_i . Насамкінець – ранжування підприємства за величиною інтегрального показника (ранг 1 присвоюється підприємству з найвищим K_i).

Результати цих обчислень представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств за векторним методом*

№	Підприємство	Довжина вектора $ \vec{C}_i $	Косинус кута $\cos \alpha_i$	Інтегральний показник КСП, K_i	Ранг
1	ТОВ «МБС-Інжинірінг»	1,48	0,93	1,37	3
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	1,72	0,96	1,64	1
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	1,80	0,96	1,62	2
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	1,53	0,86	1,32	4
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	1,35	0,96	1,29	5
*	«Ідеальне підприємство»	2,15	1	2,15	X

*Джерело: розраховано автором

Очевидно, що ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП» є найбільш наближеним до ідеалу за всіма обраними критеріями конкурентоспроможності. Це означає, що воно і є бенчмаркінг-партнером ТОВ «МБС-Інжинірінг».

Однак доцільно використати інші методи аналізу, щоб порівняти результати і здійснювати коректне бенчмаркінгове оцінювання. Таким методом є техніка побудови багатокутників конкурентоспроможності.

Як було зазначено в першому розділі цієї роботи, етапи здійснення аналізу конкурентоспроможності за методом багатокутників та за векторним методом є однаковими до стадії зважування експертних оцінок включно. Відтак, наявні всі необхідні дані для побудови багатокутників конкурентоспроможності, а саме на основі табл. 2.5.

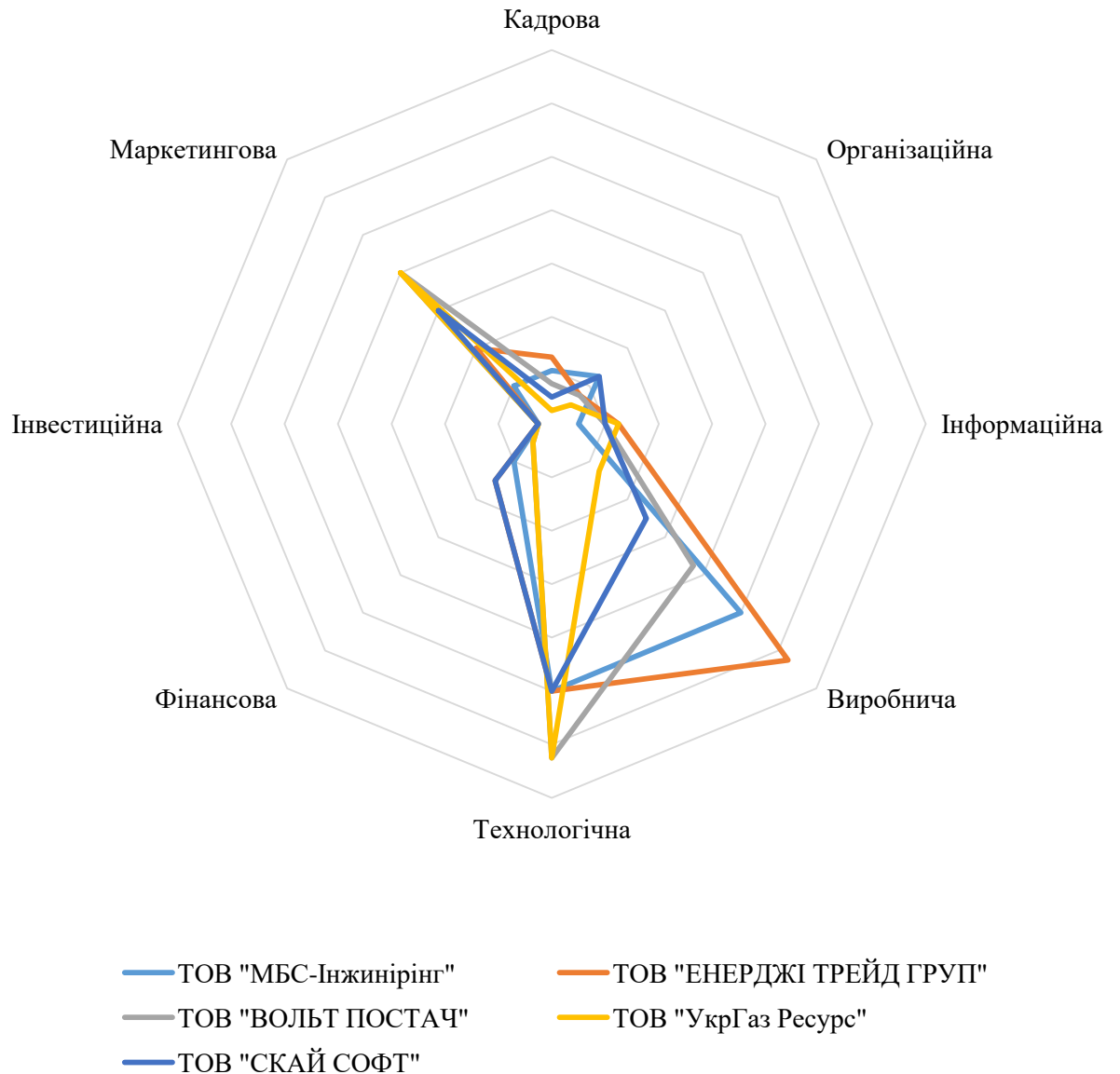


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «МБС-Інжинірінг» та його конкурентів*

*Джерело: створено автором

Розрахунок площі багатокутників кожного підприємства та значення синусів кутів між кожною парою сторін багатокутника може бути здійснений за допомогою Microsoft Excel. Результати усіх розрахунків представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Розрахунки за методом багатокутника конкурентоспроможності*

№	Підприємства	Критерії конкурентоспроможності								Площа, S_k
		Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова	
		Синуси кутів, $\sin \alpha_k$								
1	ТОВ «МБС-Інжинірінг»	0,20	0,25	0,10	0,84	0,84	0,20	0,05	0,20	0,52
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	0,25	0,15	0,25	0,95	0,84	0,30	0,05	0,39	0,79
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	0,15	0,15	0,20	0,68	0,95	0,10	0,05	0,72	0,44
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	0,05	0,10	0,25	0,25	0,95	0,10	0,05	0,72	0,12
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	0,10	0,25	0,20	0,48	0,84	0,30	0,05	0,56	0,28

*Джерело: розраховано автором

Останнім кроком є ранжування підприємств за площею відповідних їм багатокутників.

Таблиця 2.8

Результати оцінювання конкурентоспроможності за методом багатокутника конкурентоспроможності*

№	Підприємство	Площа багатокутника конкурентоспроможності	Ранг
1	ТОВ «МБС-Інжинірінг»	0,52	2
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	0,79	1
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	0,46	3
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	0,12	5
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	0,28	4

*Джерело: розроблено автором

Метод багатокутників конкурентоспроможності підтвердив, що ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП» може бути використане як бенчмаркінг-партнер для ТОВ «МБС-Інжиніринг». Останній метод, що буде використаний у цьому дослідженні конкурентоспроможності – індикаторний.

Процес подібний: підбір конкретних показників до кожного індикатора конкурентоспроможності, уточнення шкали оцінювання.

Таблиця 2.9

Критерії порівняння підприємств за індикаторним методом*

Конкурентоспроможність	Індикатори	Відповідний показник	Спосіб оцінювання (за шкалою від 1 до 5)	
			Межі значення коефіцієнта	Бал
Економічна	КР	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$(-\infty; 0]$	1
			$(0; 0,005]$	2
			$(0,005; 0,1]$	3
			$(0,1; 0,8]$	4
			$(0,8; 1]$	5
Економічна	КТ	Кількість контрагентів	$[1; 10]$	1
			$[11; 50]$	2
			$[51; 150]$	3
			$[151; 300]$	4
			$[301; +\infty)$	5
Економічна	КЕ	Чистий дохід, тис. грн	Найнижче значення – 1 бал, найвище – 5 балів	
	КД	Витрати на оплату праці, тис. грн	Найнижче значення – 1 бал, найвище – 5 балів	
	КЧ	Трудомісткість продукції, нормо-годин	Найнижче значення – 5 балів, найвище – 1 бал	
Соціальна	СР	Кількість укладених угод	$(0; 20)$	1
			$(21; 100)$	2
			$(101; 500)$	3
			$(501; 1000)$	4
Соціальна	ДР	Частка ринку	$(1001; +\infty)$	5
			Найнижче значення – 1 бал, найвище – 5 балів	
			Найнижче значення – 5 балів, найвище – 1 бал	
			Ні – 1 бал, так – 5 балів	
Соціальна	ПР	Коефіцієнт плинності кадрів	Найнижче значення – 5 балів, найвище – 1 бал	
	МР	Присутність у рейтингу USAID	Ні – 1 бал, так – 5 балів	

* Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства і розраховується шляхом ділення обсягу чистого прибутку підприємства на сукупну виручку [4].

Інформацію про кількість контрагентів та укладених угод отримано зі системи аналітики відкритих даних Clarity Project [44].

Чистий дохід та витрати на оплату праці висвітлено у фінансовій звітності кожного підприємства (форма №2).

Трудомісткість продукції визначається за формулою (2.4) і вимірюється в нормо-годинах. Цей показник характеризує затрати часу на одиницю продукції [30].

$$T = \frac{\text{Витрати часу на виробництво}}{\text{Обсяг виробництва}} \quad (2.4)$$

Інформацію для обрахунку частки ринку взято зі статистичних звітів на офіційному сайті АТ «Оператор ринку», де опубліковані валові обсяги торгів на УЕБ та їх розподіл за учасниками [6].

Коефіцієнт плинності кадрів – показова характеристика оцінювання підприємства працівниками. Розраховується цей індикатор за формулою (2.5) [4].

$$K_{пл} = \frac{\text{Звільнені за порушення}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.5)$$

Нарешті, присутність досліджуваного підприємства у рейтингу постачальників електроенергії у 2021 році від Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) обрана як свідчення престижності компанії [41].

Дані за кожним показником зібрано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Дані для оцінювання підприємств за індикаторним методом*

Підприємство Показник	ТОВ «МБС- Інжиніринг»	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	ТОВ «СКАЙ СОФТ»
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,030	0,002	0,006	-0,047	0,021
Кількість контрагентів	76	846	150	27	98
Чистий дохід, тис. грн	330 164, 00	2 554 040, 00	157 144, 20	4 464, 00	61 821, 00

Продовження табл.2.10

Витрати на оплату праці, тис. грн	11 335, 00	38 067, 00	15 550, 60	4 000, 00	28 209, 00
Трудомісткість продукції, нормо-годин	0,020	0,001	0,003	0,478	0,034
Кількість укладених угод	172	2303	293	3	504
Частка ринку, %	0,3	3,8	0,5	0,0	1,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,00	0,012	0,03	0,00	0,065
Присутність у рейтингу USAID	Ні	Так	Ні	Ні	Ні

*Джерело: складено автором на основі [44; 47; 48; 49; 50; 51]

Наступним кроком застосування індикаторного методу є виставлення експертних оцінок за наведеними вище індикаторами за п'ятибальною шкалою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Експертні оцінки підприємств*

		Індикатори конкурентоспроможності								
		Економічна					Соціальна			
		КР	КТ	КЕ	КД	КЧ	СР	ДР	ПР	МР
Вага критеріїв		0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,02	0,07	0,01
№	Підприємства	Оцінки								
1	ТОВ «МБС-Інжиніринг»	3	3	4	2	3	3	2	5	1
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	2	5	5	5	5	5	5	4	5
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	3	3	3	3	4	3	3	3	1
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	1	2	1	1	1	1	1	5	1
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	3	3	2	4	2	4	4	1	1

*Джерело: розроблено автором

Тепер зібрана уся необхідна інформація для здійснення розрахунків за методикою індикаторного методу. Результати обчислень за формулами (1.3), (1.4) та (1.5) занесено до табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати розрахунків за індикаторним методом*

№	Підприємство	ЕК _i	СК _i	КСП _i	Ранг
1	ТОВ «МБС-Інжиніринг»	0,68	0,70	0,72	2
2	ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП»	0,97	0,93	1,00	1
3	ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ»	0,68	0,58	0,67	3
4	ТОВ «УкрГаз Ресурс»	0,24	0,48	0,35	5
5	ТОВ «СКАЙ СОФТ»	0,53	0,56	0,56	4

*Джерело: розраховано автором

Результати індикаторного методу підтверджують висновок, зроблений раніше за векторним методом та методом багатокутників: безумовним лідером вибірки є ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП». Таким чином, менеджерам ТОВ «МБС-Інжинірінг» доцільно було б обрати саме цього конкурента для бенчмаркінгового дослідження.

Отже, у другому розділі цієї роботи було детально описано український ринок електроенергії та етапи його реформування, проаналізовано ключові тенденції. Виявлено, що національний ринок електроенергії є складним і динамічним середовищем, в якому відбуваються незворотні зміни, пов'язані з лібералізацією, децентралізацією, євроінтеграцією та впровадженням нових технологій. Крім того, було використано метод карт стратегічних груп для характеристики деяких гравців цього ринку, зокрема підприємства-об'єкта дослідження.

Частина розділу була присвячена практичному застосуванню інструментів бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «МБС-Інжинірінг» із застосуванням векторного й індикаторного методів, методу багатокутників конкурентоспроможності. Результати оцінювання дозволили виявити бенчмаркінг-партнера для досліджуваного підприємств – ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП». Варто однак зазначити, що такий результат є дуже узагальненим, і під час здійснення бенчмаркінгу варто шукати кілька партнерів, адже обране підприємство не може перевершувати ТОВ «МБС-Інжинірінг» абсолютно в усьому.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу оцінювання підприємств-конкурентів у національному енергетичному секторі

Цей розділ буде присвячено проблематиці, пов'язаній з аналізом та оцінюванням діяльності підприємств-конкурентів ТОВ «МБС-Інжиніринг» у сфері національної енергетики. У сучасних умовах реформування та зростаючої конкуренції в енергетичному секторі, належне розуміння ринкових умов та діяльності конкурентів стає вирішальним для успішної стратегії розвитку будь-якого підприємства, а якісне інформаційно-аналітичне забезпечення лише сприяє успіху.

Підходи до визначення категорії «інформаційно-аналітичне забезпечення» у працях українських дослідників різняться. Наприклад, Телешун С.О. з колегами визначає це поняття так: «(...) це сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень» [38]. Більш універсальне трактування наводить Пархоменко О.В.: «Інформаційно-аналітичне забезпечення - система взаємопов'язаних методів, заходів і засобів, які реалізують створення і функціонування технології процесу збирання, передачі, переробки, зберігання та видачі (відображення), а також використання інформації з метою здійснення ефективної діяльності в тій чи іншій сфері» [37].

Тож інформаційно-аналітичне забезпечення процесу оцінювання підприємств-конкурентів постає як набір знань, методів, способів здобування інформації про конкурентів, її обробки, аналізу й використання на свою користь.

Очевидно, що наріжним каменем інформаційно-аналітичного забезпечення є збір достовірної та вичерпної інформації для здійснення бенчмаркінгового аналізу, а також постійне спостереження за іншими підприємствами галузі. Цей процес має назву «конкурентна розвідка».

Конкурентна розвідка – давня бізнесова практика, проте її наукові дослідження розпочали нещодавно, що обумовлює відсутність єдиного визначення поняття. Південноафриканські вчені Пелесьє Р. і Ненжелеле Т.Е. пишуть: «Конкурентна розвідка – це процес або практика, яка продукує дійсні дані шляхом планування, обробки й аналізу інформації про внутрішнє та зовнішнє або конкурентне середовище з дотриманням етичних і законодавчих норм з метою допомогти відповідальним особам у прийнятті рішень і забезпечити конкурентну перевагу підприємству» [69].

Узагальнену схему цього процесу представлено графічно на рис.3.1.

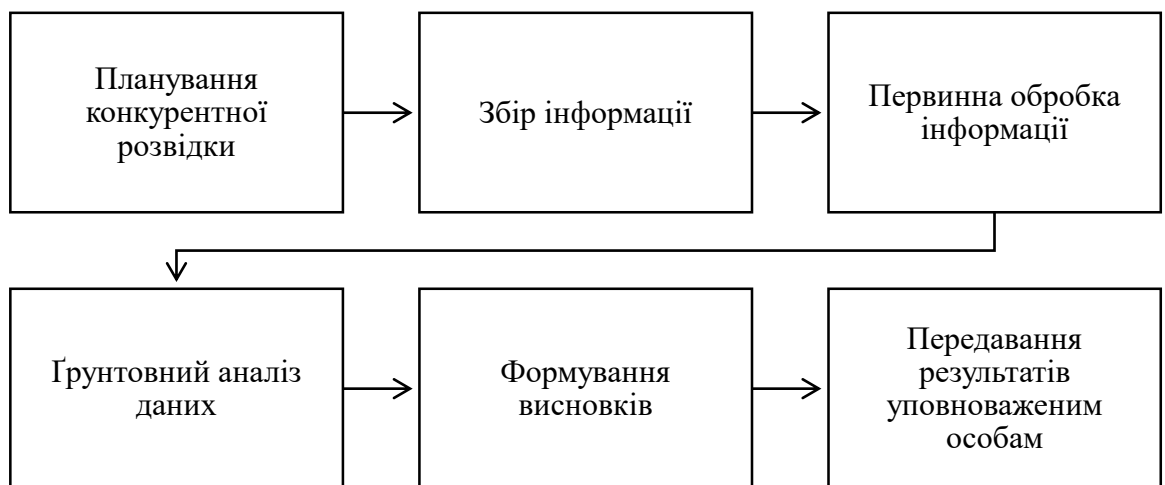


Рис. 3.1. Процес здійснення конкурентної розвідки*

*Джерело: створено автором на основі [25]

Саммон В.Л. із колегами описують цикл конкурентної розвідки як «аналітичний процес, який перетворює дезагреговані дані про конкурентів у релевантні, точні та придатні для використання стратегічні знання про позицію, результати діяльності, можливості та наміри конкурентів» [70].

Незалежно від галузі застосування, кінцевою метою конкурентної розвідки є підвищення рівня обізнаності про бізнес-середовище в цілому та дії конкурентів зокрема, що сприятиме полегшенню бізнес-планування.

Важливо зазначити, що розвідка не є промисловим шпіонажем. Перше здійснюється законно та етично, тоді як друге зазвичай ні. Концепція конкурентної розвідки покладається на етику та етичну поведінку, а оскільки такі якості зазвичай сприймаються як позитивні для репутації та конкурентоспроможності компанії, підприємствам не варто здійснювати свою розвідувальну діяльність без урахування етичних або правових міркувань. Крім того, переважна більшість інформації, необхідної для здійснення конкурентної розвідки та прийняття ключових рішень, є публічною [61].

Як і будь-який бізнес-процес, конкурентна розвідка повинна здійснюватися з дотриманням певних принципів.

По-перше, як зазначалося вище, ключовим є дотримання етичних та законодавчих норм. Інакше дії підприємства розцінюватимуться як промисловий шпіонаж та порушення законодавства України про захист від недобросовісної конкуренції, що передбачає накладення штрафів [3].

По-друге, здійснення конкурентної розвідки має бути комплексним та безперервним, що обумовлено змінністю бізнес-середовища. Постійна актуалізація інформації збільшує конкурентні переваги підприємства-розвідника та об'єктивність результатів бенчмаркінгового аналізу у нашому випадку.

По-третє, у процесі конкурентної розвідки варто дотримуватися принципу конфіденційності, що полягає в необхідності забезпечення обмеженого доступу до результатів розвідки, адже ті мають особливу цінність для підприємства [27].

Об'єкти конкурентної розвідки, безумовно, залежать від мети здійснення й виду бенчмаркінгового аналізу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Об'єкти конкурентної розвідки залежно від видів бенчмаркінгу*

Вид бенчмаркінгу	Галузь	Приклади об'єктів
Бенчмаркінг процесів	Маркетинг	Ринок збуту (сегменти, місткість, тенденції розвитку), організація реклами, характеристики товару (пакування, переваги), обслуговування (доставка, продажі), канали, політика і методи збуту, цінова політика
	Менеджмент	Організаційна структура, комунікації, особи, що ухвалюють рішення, морально-психологічний стан колективу, стиль управління
	Персонал	Чисельність, структура, характеристики (вік, освіта, досвід роботи тощо)
	Фінанси	Ефективність функціонування капіталу, прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність грошових коштів, витрати
Продуктовий бенчмаркінг	Науково-дослідна діяльність	Фундаментальні та прикладні розробки продукту й технологій
	Продукти й послуги	Обсяги й тенденції розвитку виробництва, номенклатура продукції, технології, обладнання, якість та ефективність виробів
Стратегічний бенчмаркінг	Стратегічне управління	Філософія, місія, мета та цілі, методи стратегічного управління, стратегія і тактика

* Джерело: створено автором на основі [25; 60]

Фундаментальне питання, що постає перед експертами з конкурентної розвідки, – з яких джерел брати необхідну інформацію? Насправді існує безліч способів здобути потрібні дані з дотриманням першого принципу

розвідки – етичність та законність. Джерела інформації можна розділити на дві великі групи – ті, що походять від самих конкурентів, і ті, що здобуті із зовнішніх джерел. Так, розвідники можуть користуватися документацією, опублікованою підприємствами-конкурентами на своїх офіційних ресурсах: річні звіти, огляд компанії та її діяльності (зазвичай секція «Про нас» на офіційному вебсайті), брошури, оголошення, інформація про вакансії.

Інші зовнішні джерела – масштабна група, що включає: друковані видання, дата-бази, спеціалізовані періодичні видання, офіційні вебсайти державних установ (наприклад, статистичні служби, профільні міністерства), аналітика галузевих експертів, центри досліджень при університетах, ринкові та біржові звіти, торгові асоціації, реклама, відгуки клієнтів, постачальників, інших стейкхолдерів, журналістські розслідування, наукові публікації, інтерв'ю тощо [64].

Нижче наведено конкретні інформаційні джерела, поділені на групи відповідно до виду, які можуть бути використані для збору даних про конкурентів. (табл.3.2). Варто звернути увагу, що усі ці джерела інформації – Інтернет-ресурси. Мережа слугує основним способом здобування даних завдяки своїй простоті та ресурсній ефективності. Крім того, найпривабливіший матеріал для розвідників – фінансова звітність конкурентів – тепер легкодоступний для громадськості згідно з п.3 ст.14 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1].

Таблиця 3.2

Джерела інформації про енергоринок України для здійснення
конкурентної розвідки*

Група	Приклади	Доступна інформація
Офіційні вебсайти учасників ринку	<ul style="list-style-type: none"> – ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП» [48]; – ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ» [47]; – ТОВ «УкрГаз Ресурс» [51]; – ТОВ «СКАЙ СОФТ» [50]. 	Історія компанії, топ-менеджмент, контакти, акредитація, патенти, ліцензії, нормативна база, фінансова звітність, опис товарів і послуг та ін.

Продовження табл.3.2

Публічні моніторингові сервіси та бази даних	<ul style="list-style-type: none"> – YouControl [43]; – UA Region [26]; – Opendatabot [8]; – NOMIS [68]; – Clarity Project [44]; – Vkursi Pro [7]. 	Види діяльності, що здійснює компанія, контакти, ЄДРПОУ, керівництво, ліцензії, судові позови, податкова інформація, пов'язані особи, укладені договори й тендери, власність, відгуки про компанію, фінансова звітність
Державні структури	<ul style="list-style-type: none"> – Державна служба статистики України [15]; – Українська енергетична біржа [53]; – АТ «Оператор ринку» [6]; – ДП «Гарантований покупець» [18]; – Міністерство енергетики України [32]; – Державна інспекція енергетичного нагляду України [14]. 	Різноманітна статистична інформація, деталі про учасників ринку, спеціальні нормативно-правові документи, державна звітність
Спеціалізовані видання	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна правда [19]; – Українська енергетика [52]; – Укрінформ [54]; – Енерджі 365 [23]; – ЕнергоВсесвіт [22]. 	Новини галузі, аналітика, журналістські розслідування, інтерв'ю, репортажі, інфографіка

*Джерело: розроблено автором

Не кожен інструмент та джерело конкурентної розвідки підходить для всіх її цілей. Розвідувальний підрозділ повинен формувати власні судження при визначенні відповідних потреб та найбільш підходящих інструментів і методів. Вибір методів залежить від різних факторів: часові, фінансові, кадрові обмеження, ймовірність отримання даних, відносна пріоритетність даних, послідовність первинних даних і т.д. Хоча дослідження урядових джерел має значну перевагу – низьку вартість, онлайн-бази даних є кращими для швидшого отримання інформації. У той час як опитування можуть надати величезну кількість даних про продукцію та конкурентів, інтерв'ю є кращими для отримання більш глибокої перспективи з обмеженої вибірки. Тож експертне судження – необхідний елемент конкурентної розвідки.

Методи обробки інформації, отриманої в результаті конкурентної розвідки, як складову інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання суперників, також обирають відповідно до ситуації. Серед найбільш популярних та рекомендованих практиками виділяють наступні інструменти аналізу даних, а саме:

- модель п'яти сил конкуренції Портера;
- матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- аналіз критичних факторів успіху;
- конкурентний профіль;
- метод ключових компетенцій;
- SWOT-аналіз;
- аналіз доданої вартості;
- аналіз ключових даних [70].

До цього переліку можна додати методи, розглянуті в цій роботі: векторний метод, індикаторний метод, метод багатокутника конкурентоспроможності.

Отже, шляхом використання інформаційно-аналітичного підходу до оцінювання конкурентного середовища підприємства зможуть розробити обґрунтовані стратегічні рішення та ефективно пристосовуватись до змін, що відбуваються на українському ринку енергетики. Інформаційно-аналітичне забезпечення є важливою складовою управління підприємствами в коротко- та довгостроковій перспективі. Врахування конкурентного середовища дозволяє підприємствам ефективно визначати свої переваги, ризики та можливості на ринку.

3.2. Обґрунтування рекомендованої моделі здійснення бенчмаркінгового оцінювання для ТОВ «МБС-Інжинірінг»

Як було з'ясовано в ході дослідження, бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це ефективний спосіб стимулювання розвитку, проте він вимагає детального планування, професійних дослідників, часових витрат.

Метою цієї частини роботи буде розробити рекомендований план бенчмаркінгу для менеджерів ТОВ «МБС-Інжинірінг», який може бути використаний у майбутньому як шлях покращення підприємства.

Першим кроком у здійсненні бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності є вивчення власного бізнесу. Переконаність у тому,

що директор підприємства чи директор з розвитку (див. організаційну структуру у Додатку Б) досконало володіють інформацією про поточний стан справ, може бути хибною. Саме тому початковий етап бенчмаркінгу – вивчення фінансової та іншої звітності ТОВ «МБС-Інжинірінг», щоб визначити, чи всі внутрішні процеси відбуваються правильно, чи якась сфера функціонування потребує змін. Висновок про це можна також зробити, встановивши зворотний зв'язок із клієнтами.

Другим етапом рекомендовано зробити технічну організацію процесу. У межах цього кроку ініціатор процесу (наприклад, директор з розвитку) повинен виконати такі завдання:

1. Сформувати команду, яка має відповідну кваліфікацію. Хоча бенчмаркінг відносно простий у використанні, не варто залучати до процесу недосвідчених чи низько кваліфікованих працівників. До набору спеціалістів варто поставитися серйозно, адже саме від їхнього вердикту залежатимуть подальші зміни.

2. Обрати об'єкт бенчмаркінгу: що потрібно змінити в процесу роботи ТОВ «МБС-Інжинірінг»? Визначившись, об'єкт бенчмаркінгу потрібно коротко описати, а також визначити міру його впливу на досягнення цілей організації. Якщо об'єктів декілька, варто визначити їхню пріоритетність, ґрунтуючись на поглядах усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Після ранжування варто вибрати найважливіший об'єкт і почати здійснення бенчмаркінгового оцінювання з нього. Не варто обирати занадто широкі невимірні процеси, оскільки у такому випадку неможливо провести належне порівняння.

3. Визначити вид бенчмаркінгу, що буде найбільш ефективним у даній ситуації. Внутрішній – із порівнянням подібних структурних підрозділів лише в межах ТОВ «МБС-Інжинірінг» – можна застосувати, наприклад, якщо об'єкт – організація робочого місця офісних працівників. Конкурентний, що передбачає порівнянням із прямими конкурентами, підходить для визначення шляхів удосконалення системи постачання;

загальний (порівняння процесів і практик незалежно від галузі) допоможе покращити організацію документообігу [73].

4. Залежно від об'єкта та виду бенчмаркінгу обрати методи аналізу інформації. До використання пропонуємо методики, розглянуті в цій роботі: індикаторний метод, векторний метод, метод багатокутника конкурентоспроможності, метод карт стратегічних груп. Найкраще використовувати методи в комплексі, щоб підтвердити результат.

Третім етапом бенчмаркінг-плану для ТОВ «МБС-Інжинірінг» є робота з даними. Під час реалізації цього кроку відповідальна команда повинна проаналізувати ринок електричної енергії (чи й інші за умови загального бенчмаркінгу) й відібрати конкурентів/сегменти бізнесу, які можуть виступати бенчмаркінг-партнерами. Важливо розуміти, що бенчмаркінг-партнер може бути не один: ідеальний конкурент – це швидше суміш найкращих гравців галузі, практики яких можна об'єднати й пристосувати до власної організації. Можна здійснити категоризацію конкурентів за схемою німецького вченого Кайєріса П. (рис.3.2).



Рис.3.2. Категоризація конкурентів*

*Джерело: [63]

Також третій етап передбачає здійснення конкурентної розвідки, для якої варто виважено обирати ті джерела інформації, що найкраще підходять для конкретної ситуації. Як базові джерела радимо використовувати платформи, наведені у табл.3. 2. Упорядкування й уніфікація отриманих даних – остання складова третього етапу бенчмаркінгового плану для ТОВ «МБС-Інжинірінг».

Четвертий етап – аналіз зібраної інформації за допомогою методів і моделей, обраних ще на першому кроці бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності. Завданням фахівців буде порівняти показники та визначити розрив у результативності між ТОВ «МБС-Інжинірінг» та досліджуваними конкурентами. Як зазначалося у попередньому пункті цього розділу, допомогти у аналізі даних можуть такі методи: модель п'яти сил конкуренції Портера та модель чотирьох кутів Портера; матриця БКГ; аналіз критичних факторів успіху; конкурентний профіль; метод ключових компетенцій; SWOT-аналіз; аналіз доданої вартості; аналіз ключових даних [70]. Провідні фахівці з бенчмаркінгу радять також брати участь у нетворкінгах і використовувати відповідне програмне забезпечення задля полегшення процесу. Існують різні мережі, де компанії-учасники можуть знайти партнерів для проведення бенчмаркінгу або зібрати дані для необхідних розрахунків. Така участь значно полегшує процес, зменшуючи витрати ресурсів.

Провівши математичний аналіз інформації, вповноважена команда повинна надати результати дослідження та рекомендації щодо покращення об'єкта бенчмаркінгу. Перед фахівцями постає завдання визначити найкращі практики, які використовуються конкурентами і можуть бути застосовані в ТОВ «МБС-Інжинірінг». Варто звертати увагу на інноваційні підходи, ефективні стратегії маркетингу, способи оптимізації процесів тощо. Вважається, що формулювання результатів є найважливішою частиною процесу, адже усі попередні дії не мають сенсу, якщо не призведуть до певних висновків та рекомендацій.

П'ятий етап плану бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності – це впровадження рекомендацій у життя підприємства. Цей крок можна вважати відправною точкою для іншого менеджмент-процесу – управління змінами. Опір колективу підприємства до нововведень – це закономірне явище, тож варто подбати про готовність організації до впровадження нових практик, технологій, стилів.

Нарешті, шостий етап здійснення бенчмаркінгу, рекомендований ТОВ «МБС-Інжинірінг», – оцінювання наслідків впровадження нових ідей. Тут ідеться про визначення ефективності наданих рекомендацій та міри їх впровадження в організації; найкраще це демонструється в динаміці. Основне завдання відповідальних осіб – вносити корективи і вдосконалювати стратегії, щоб забезпечити постійне покращення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, розроблено шестиступеневий план бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності, який можна зобразити схематично на рис. 3.3. Важливо пам'ятати, що бенчмаркінг – це не одноразова справа; регулярність цього процесу, оновлення даних і контроль зовнішнього середовища організації – запорука стійких позицій підприємства і його розвитку; тому повторення процесу можемо назвати останнім пунктом плану.

Така покрокова модель здійснення бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності менеджерами підприємства є ефективною у використанні, адже вона враховує особливості галузі, специфіку даних, що потенційно можуть бути обрані для аналізу, при цьому дотримуючись усіх норм бенчмаркінгу.

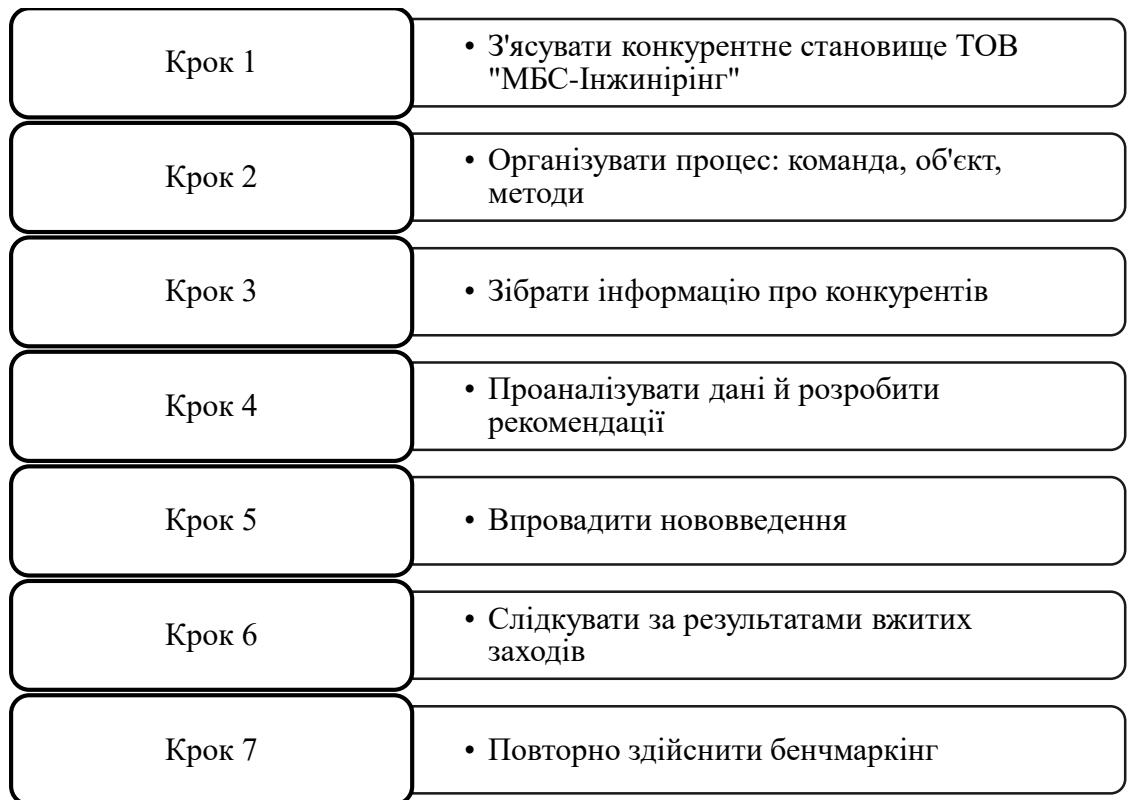


Рис.3.3. План бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності для ТОВ «МБС-Інжинірінг»*

*Джерело: розроблено автором

Застосування цієї схеми допоможе ТОВ «МБС-Інжинірінг» покращити свої позиції на українському ринку електроенергії, а за умови регулярного проведення бенчмаркінгу – виведе підприємство на принципово новий рівень конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Детальне дослідження бенчмаркінгу як способу оцінювання конкурентоспроможності підприємства на національному енергетичному ринку дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Підходи до трактування бенчмаркінгу у працях українських та закордонних дослідників є подібними, тож можна стверджувати, що у світовій спільноті досягли однотайності у трактуванні цього поняття.

2. Популярність бенчмаркінгового підходу серед світових управлінців виправдана: цей метод фокусується на розвитку, нових ідеях, стимулюванні дії й отриманні результату; крім того, він характеризується порівняно незначними витратами ресурсів.

3. Для бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності можна використовувати такі методи: векторний, індикаторний, метод багатокутника конкурентоспроможності; вони надають об'єктивний результат і враховують велику кількість факторів конкурентоспроможності.

4. У застосуванні цих трьох методів важливу роль відіграє кваліфікованість експертів, адже саме їхнє оцінювання результатів діяльності буде основою для бенчмаркінгового аналізу.

5. Реформування українського енергетичного ринку у зв'язку з євроінтеграцією та приєднанням до європейських систем стимулює високу конкуренцію між підприємствами, що викликає необхідність у постійному вдосконаленні компаній для утримання позицій.

6. Досліджуване у роботі підприємство – ТОВ «МБС-Інжинірінг» – посідає посередні позиції на ринку, про що свідчать побудовані карти стратегічних груп; таким чином, застосування бенчмаркінгу до цього підприємства є обґрунтованим.

7. Практичне застосування описаних інструментів оцінювання конкурентоспроможності довело, що для перевірки правдивості результатів

варто використовувати кілька методів, – тоді експерти з бенчмаркінгу можуть бути впевнені в своїх висновках.

8. За результатами проведеного дослідження основним бенчмаркінг-партнером ТОВ «МБС-Інжинірінг» виявилось ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП», що перевершує досліджуване підприємство у більшості аспектів.

9. Проблема об'єктивності даних, що виступатимуть основою для бенчмаркінгового аналізу, – реальна, відтак для усунення неточностей і відбору якісної інформації варто дотримуватися правил конкурентної розвідки.

10. Існує безліч джерел інформації про конкурентів, більшість із яких – публічно доступні й не вимагають додаткових витрат для їх пошуку.

11. Ефективне здійснення бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинне базуватися на детальному покроковому плані, покладаючись на який експерти могли б безперешкодно забезпечувати цей процес.

12. Запропонований автором план бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності для ТОВ «МБС-Інжинірінг» є справді результативним, адже враховує особливості галузі й подання інформації, при цьому не порушує базових принципів бенчмаркінгу.

13. За умови застосування підприємством запропонованого плану можна досягти значних позитивних результатів, укріплення позицій підприємства на ринку і постійний розвиток, навіть у нинішніх складних умовах.

Отже, при виконанні дослідження у межах написання бакалаврської роботи дослідження було виконано усі завдання, необхідні для досягнення мети цієї роботи, – обґрунтування актуальності і способів застосування бенчмаркінгу на українських підприємствах енергетичного сектора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Офіційний вісник України. 1999. № 33, ст. 71
2. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. Голос України. 2017. 10 чер. (№104-105).
3. Рішення Антимонопольного комітету України від 01.12.2022 р. у справі № 127-26.4/35-22. URL: <http://surl.li/hfpmk>
4. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. 384с.
5. Аналіз роботи ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку. Оператор ринку, 2022. 41 с.
6. АТ Оператор ринку: вебсайт. URL: <https://www.oree.com.ua/>
7. База даних Vkursi Pro: вебсайт. URL: <https://vkursi.pro/>
8. База даних для громадян та бізнесу Opendatabot: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/>
9. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. К.: Наукова столиця, 2018. 520 с.
10. Бобровська О. Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. № 5. С. 7–14
11. Бублик М., Хім'як М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 136–139.
12. Герасимчук Л. М., Паньковська Л. С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 3. Т. 3. С. 99-103.

13. Двірко Ю. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 112–121

14. Державна інспекція енергетичного нагляду України: вебсайт. URL: <https://sies.gov.ua/>

15. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Дернова Ю. Способи збереження працездатності персоналу в умовах війни. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи* : матеріали Міжнар. науковопракт. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен. Київ, 2023. С. 331.

17. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3–6.

18. ДП «Гарантований покупець»: вебсайт. URL: https://www.gpee.com.ua/about_us

19. Економічна правда: інтернет-видання. URL: <https://www.epravda.com.ua/>

20. Електроенергія: Україна та Європа 23–27 травня 2022 року. Українська енергетична біржа: вебсайт. URL: <https://iclub.energy/analitika/tpost/969ebghbz1-elektroenergya-ukrana-ta-vropa-2327-trav>

21. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. Біла книга енергетичної політики України «Безпека та конкурентоспроможність». Проект від 12.05.2015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1513>

22. ЕнергоВсесвіт: інтернет-ЗМІ. URL: <https://vse.energy/component/tags/tag/new-elmarket>

23. Енерджі 365: інтернет-видання. URL: <https://energy365.com.ua/news>

24. Жилінська О. І., Волошина В.Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*, 2012. № 10. С. 96-101.

25. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літератури, 2009. 256 с.

26. Каталог підприємств України UA Region: вебсайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/>

27. Колосок А.М. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 394-398.

28. Крамарчук С., Лубкей Н. Визначення сутності поняття бенчмаркінгу. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 229–234.

29. Криворучко О. Оцінка конкурентоспроможності кооперативних торговельних підприємств України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. Т. 3, № 23. С. 67–72

30. Лаврова Ю. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій. Харків. 2012. 227 с.

31. Літвінова В. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнес Інформ*. 2012. №4. С. 53–56.

32. Міністерство енергетики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mev.gov.ua/>

33. Новий ринок електроенергії запрацював в Україні. На Вуглегірській ТЕС запрацював новий відділ. Центренерго. URL: <https://www.centrenergo.com/post/novii-rinok-yelektroenergii-zapratsyuvav-v-ukraini-na-vuglegirs-kii-tes-zapratsyuvav-novii-viddil/>

34. Новий ринок електроенергії. Що треба знати бізнесу і населенню. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/promarket-energo/2019/06/13/648610/#7>

35. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність в електроенергетиці. ТОВ «Центренерго». URL: <https://central-psc.com.ua/ua/normativno-pravovi-akti>

36. Отенко І., Азаренков Г., Іващенко Г. Фінансовий аналіз. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 156 с.

37. Пархоменко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : автореф. дис.канд. екон. наук. Київ. 2006. 211 с..

38. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи : метод. рекомендації / уклад. С. Телешун. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 60 с.

39. Про нас. Українська енергетична біржа. URL: <https://www.ueex.com.ua/ueex/about-us/>

40. Про підприємство. ДП «Гарантований покупець». URL: https://www.gpee.com.ua/about_us

41. Рейтинг постачальників електроенергії. USAID за сприяння DiXi Group, 2021. 32 с.

42. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/35/KVED10_35_14.html

43. Сервіс перевірки контрагентів YouControl: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38591355/

44. Система аналітики відкритих даних Clarity Project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/38591355>

45. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.

46. Скриньковський Р., Шпак О., Процюк Т., Нога І. Формування інструментарію для графічної оцінки конкурентоспроможності підприємства *Траєкторія науки*. 2018. Т. 4. № 1. С. 1014–1021.

47. ТОВ «ВОЛЬТ ПОСТАЧ». Офіційний вебсайт. URL: <https://www.volts.energy/uk/>

48. ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП». Офіційний вебсайт. URL: <https://etg.ua/electricity>
49. ТОВ «МБС Інжинірінг». Офіційний вебсайт. URL: <https://www.mbs-e.com.ua/#>
50. ТОВ «СКАЙ СОФТ». Офіційний вебсайт. URL: <https://skysoft.com.ua>
51. ТОВ «УкрГаз Ресурс». Офіційний вебсайт. URL: <https://ukr-gas-resource.com/>
52. Українська енергетика: інтернет-ЗМІ. URL: <https://ua-energy.org/uk/>
53. Українська енергетична біржа: офіційний вебсайт. URL: <https://iclub.energy/analitika/tpost/969ebghbz1-elektroenergya-ukrana-ta-vropa-2327-trav>
54. Укрінформ: мультимедійна платформа. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-energetika>
55. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С. Клименко та ін. Київ : КНЕУ. 2008. 520 с.
56. Фещур Р., Яворська Н., Меренюк Т. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2007. № 605. С. 43–49
57. Ярмак М., Довгопола Ю. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23(2). С. 18–23.
58. Яцкевич І. Економічна діагностика : навч. посіб. Одеса : Бондаренко М.О., 2015. 291 с.
59. Camp P, R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2006. 299 p.
60. Christopher E. Bogan, Michael J. English. Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. McGraw-Hill, 1994. 312p.
61. Freibichler, W. Competitive Manufacturing Intelligence, Wiesbaden, 2006.

62. Jetmarová, B. Benchmarking stavební společnosti. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 90 p.
63. Kairies, P. So analysieren Sie Ihre Konkurrenz: Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis. Renningen-Malmsheim, 1997.
64. Lange, V. Technologische Konkurrenzanalyse. Wiesbaden, 1994.
65. Madsen, Dag & Slåtten, Kåre & Johanson, Daniel. (2017). The emergence and evolution of benchmarking: a management fashion perspective. *Benchmarking An International Journal*. 24. P. 775-805.
66. Mayle, David; Hinton, Matthew; Francis, Graham and Holloway, Jacky (2002). What really goes on in the name of benchmarking. In: Neely, A. ed. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
67. Meade P. H. A Guide to Benchmarking. New Zealand : The University of Otago, 1998. 24 p.
68. NOMIS. Твій бізнес-асистент: офіційний вебсайт. URL: <https://nomis.com.ua/>
69. Pellissier, R. & Nenzhelele, T.E. 2013. Towards a universal definition of competitive intelligence. *South African Journal of Information Management* 15(2).
70. Sammon, W.L., Kurland M.A., Spitalnic, R. *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information*. New York, 1984.
71. Savanam Chandra Sekhar. Benchmarking. *Global Journal of Business Management*. 2011. №. 5(10). P. 1–4.
72. Searles, B, Mann, R.S. & Kohl, H, 2013. Benchmarking 2030 – The Future of Benchmarking. Global Benchmarking Network. 6th International Benchmarking Conference. Dubai, 2012.
73. Spendolini M. J. Benchmarking. Norma, 2005. 312 p.
74. Yereli, Ayşe N ve Özer, Pınar, (2001), “Türkiyede Muhasebe Eğitiminde Benchmarking”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı:1, s.209-218

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А1



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МБС-ІНЖИНІРІНГ»

03134 Україна, м. Київ, вул. Пшенична, 9, будівля літера 3
тел./факс +38044 407 01 94
e-mail: office@mbs-e.com.ua

ЄДРПОУ 38591355
UA723805260000002600100161006
в АТ «КБ «ГЛОБУС»

Вих. № 175
від 05.06.2023

ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра
в практику діяльності організації

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної студенткою 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Дерновою Ю.В., на тему «Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємства», мають практичне значення і рекомендовані до впровадження у практику діяльності ТОВ «МБС-Інжиніринг».

Зокрема, заслуговують на увагу результати застосування конкретних методик для оцінювання конкурентів підприємства. Рекомендований до впровадження запропонований студенткою план здійснення бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «МБС-Інжиніринг», розроблений з урахуванням специфіки галузі.

Директор



Рамакаєв Т.І.

ДОДАТОК А2

СПОСОБИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ВІЙНИ*Дернова Юлія Володимирівна**Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

IV курс ОС «Бакалавр», спеціальність 073 «Менеджмент»,

ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилінська О.І.

WAYS TO PRESERVE PERSONNEL'S EFFICIENCY

DURING THE WAR

The article considers the ways to prevent employees from losing their ability to work because of the war. The author analyzes the methods of efficiency preservation from both physical and psychological points. The article also includes current statistics on Ukrainian citizens' state of mental health and feeling of safety.

Одна із фундаментальних функцій менеджменту – мотивування – внаслідок війни набула нового значення для українських управлінців, адже підтримка морального стану персоналу, відновлення звичного робочого темпу стали головними завданнями менеджерів у кризових ситуаціях.

Працездатність персоналу є саме тим індикатором, що демонструє ступінь ефективності вжитих менеджерами заходів, спрямованих на згладжування наслідків військових дій на території країни. Це складне і багатоаспектне поняття, яке різні автори визначають по-різному. Так, Бабенко А.Г. та Бондаревська К.В. стверджують, що працездатність – це здатність людини формувати і підтримувати свій організм у робочому стані для забезпечення високої продуктивності праці [1, с.87]. Іноземні дослідники фокусують увагу на дещо іншому ракурсі, зокрема Сугуна Анбажаган наводить у своїх працях таке визначення: працездатність - це результат взаємодії працівника з його роботою, тобто наскільки хорошим є працівник зараз, у найближчому майбутньому, і наскільки він чи вона здатний

виконувати свою роботу з огляду на робочі вимоги, здоров'я та психіку [3]. Викладач бізнес-школи Університету Наварри, Іспанія, Пабло Маелья розглядає працездатність як те, що веде професіонала до отримання позитивних результатів у його роботі, становлячи суму конкретних результатів, які забезпечують продуктивність компанії загалом [4, с.2].

Безумовно, існує безліч чинників, що впливають на працездатність людини: психо-фізіологічний стан, економічні фактори, умови праці, соціальна атмосфера в колективі тощо. Проте внаслідок військових дій здатність персоналу працювати передусім залежить від двох факторів: безпека і стабільний психічний стан. На рис. 1 і 2 представлені результати соціального опитування Центру економічного відновлення, НДО та Gradus Research щодо того, наскільки високо українці оцінюють відчуття власної безпеки та моральний стан під впливом війни.

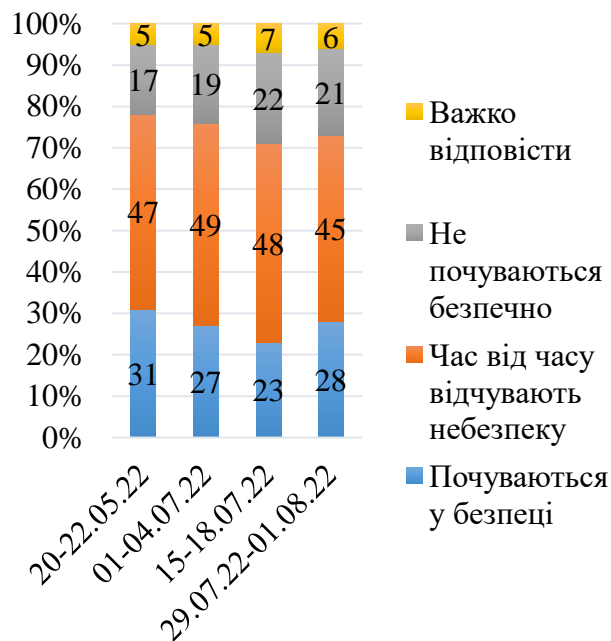


Рис.1. Рівень відчуття безпеки серед українців, %

Джерело: [2, с. 21-22]

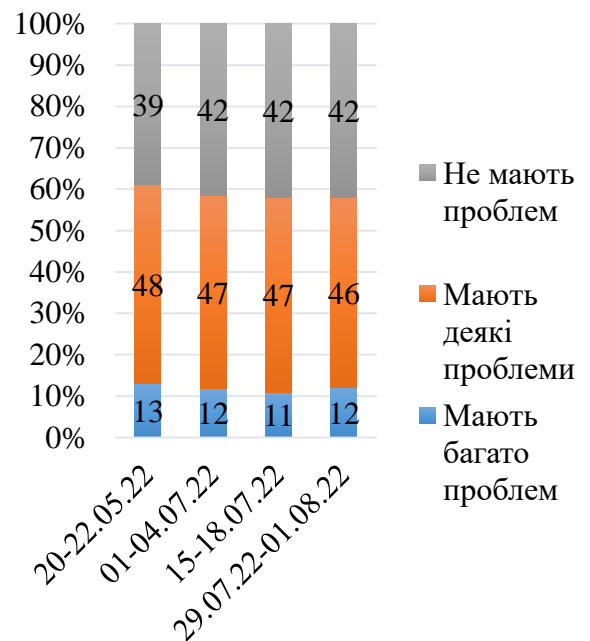


Рис.2. Суб'єктивна оцінка стану ментального здоров'я українців, %

Загалом кожен п'ятий українець не відчуває безпеки, а більше половини опитаних мають проблеми з ментальним здоров'ям різного ступеня. Варто зазначити, що до цільової групи дослідження належали

повнолітні громадяни обох статей, що на момент початку війни проживали в містах з населенням 50 тис. жителів та більше. Відтак можемо припустити, що переважна більшість респондентів є працюючими, а отже, роботодавцям слід розробити низку кроків для максимального нівелювання наслідків війни у своїх працівників.

Першочерговим є забезпечення місця для роботи під час повітряних тривог, стабілізаційних відключень електричної енергії та на випадок загострення ситуації. Для задоволення потреби працівників у безпеці підприємства вдаються до таких дій:

- максимальне переведення роботи у режим «онлайн»;
- облаштування власного «пункту незламності» в будівлі офісу з достатньою кількістю води, їжі, медикаментів, спальників; в такому укритті повинна бути можливість необхідності провести кілька днів разом з сім'єю;
- зменшення ризиків шляхом переведення частини штату до офісів за кордоном;
- створення умов для мобільності працівників шляхом забезпечення їх ноутбуками, аби дати змогу працювати з будь-якого місця, де вони почуваються безпечно;
- забезпечення офісу генераторами, доступом до супутникового зв'язку в разі перебоїв в мережі Інтернет.

Підтримання працездатності найманих працівників за рахунок покращення їхнього морально-психологічного стану – другий важливий обов'язок менеджменту під час війни. Для виконання цього завдання найдоступнішими й доволі дієвими способами є:

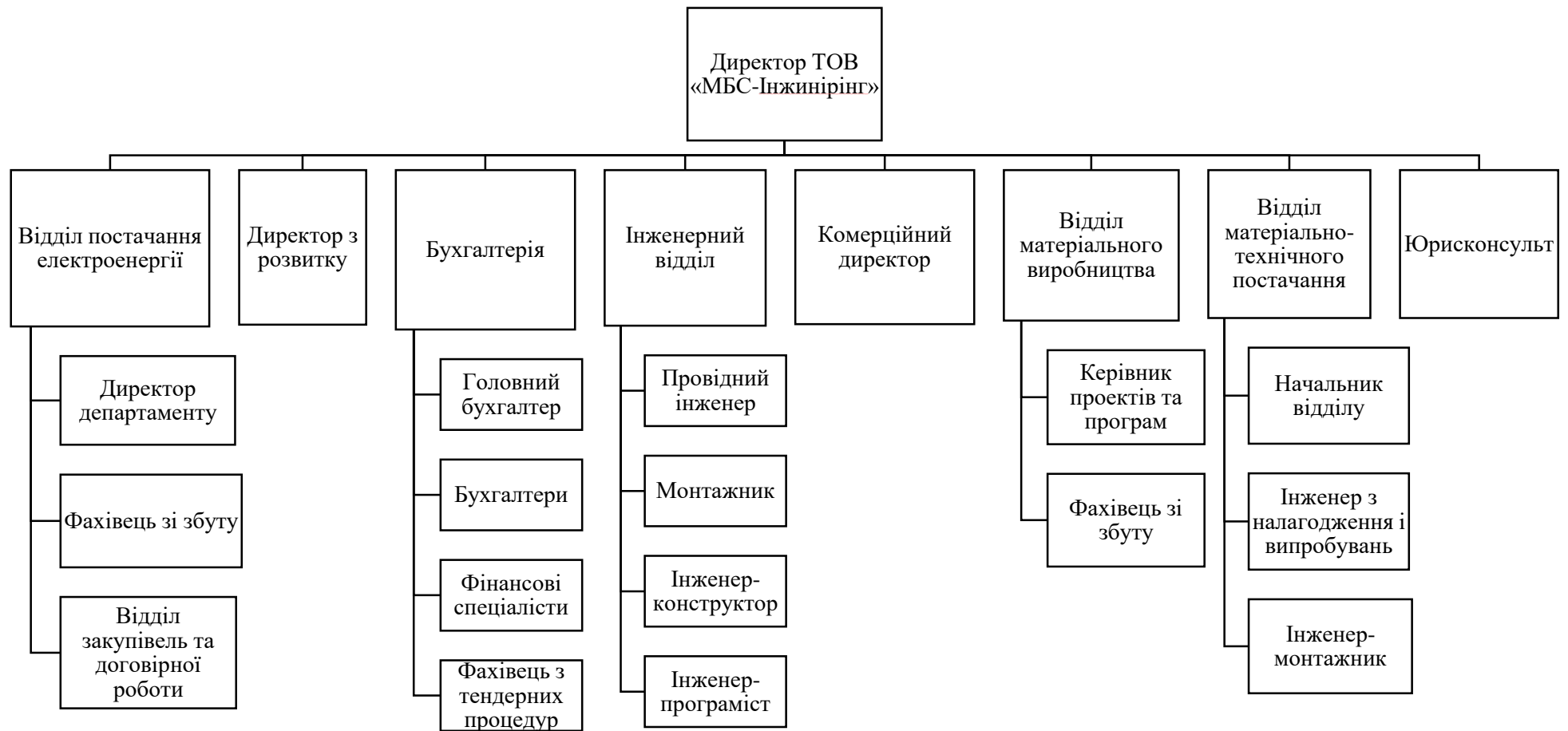
- організація терапевтичних сеансів із фахівцем – групових та індивідуальних;
- цілодобова гаряча лінія з психологом (в індивідуальному й анонімному порядку);
- запровадження гнучкого режиму робочого часу для зменшення психологічного тиску через неможливість закінчити роботу вчасно.

Означені заходи сприяють не лише відновленню працездатності персоналу, а й збільшують рівень лояльності й довіри до роботодавця. Інвестування у власні укриття, найманого психотерапевта чи релокацію офісу – це турбота не лише про майбутні прибутки, а й про репутацію компанії на ринку праці в Україні.

Отже, оскільки людський капітал – найцінніший ресурс будь-якого підприємства, задоволення потреб працівників у безпечному місці роботи, гнучкому графіку та моральній підтримці має бути основним пріоритетом діяльності менеджерів в умовах війни. Вжиття заходів, розглянутих вище, допоможе запобігти втраті працездатності у локальних масштабах та прогресуванню ментальних і, як наслідок, фізичних проблем із здоров'ям населення України у глобальному вимірі.

Список використаних джерел

1. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. Вид. 2-ге, доп. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. 158 с.
2. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни росії проти України – шоста хвиля дослідження. Центр екон. відновлення, НДО, Gradus Research. 2022. 69 с.
3. Anbazhagan S, Ramesh N, Surekha A, Fathima FN, Melina, Anjali. Estimation of work capacity and work ability among plantation workers in South India. Indian J Occup Environ Med. 2016 May-Aug;20(2):79-83.
4. Maella P. Las variables y las conductas de la eficacia personal. Occasional Paper. 2010. OP-174



Організаційна структура ТОВ «МБС-Інжинірінг»*

*Джерело: розроблено автором на основі документації підприємства