

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти
Денна форма навчання
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

« _____ » _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему «Маркетингове планування діяльності підприємств»

зі спеціальності 075 Маркетинг

Виконавець роботи Клочко Вікторія Анатоліївна

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н. доцент Іваннікова Марина Миколаївна

(підпис, дата)

Полтава 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.03

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Затверджую

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

«17» вересня 2021 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

на тему «Маркетингове планування діяльності підприємств»

Студентка спеціальності 075 Маркетинг

Прізвище, ім'я, по батькові Ключко Вікторія Анатоліївна

Затверджена наказом ректора № 198-Н від «15» вересня 2021 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	22.09.2021 р.	22.09.2021 р.
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	26.09.2021 р.	26.09.2021 р.
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	30.09.2021 р.	30.09.2021 р.
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	11.10.2021 р.	11.10.2021 р.
5. Написання аналітичного (другого) розділу	25.10.2021 р.	25.10.2021 р.
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	10.11.2021 р.	10.11.2021 р.
7. Оформлення роботи	11.11.2021 р.	11.11.2021 р.
8. Подання роботи науковому керівнику	15.11.2021 р.	15.11.2021 р.
9. Подання роботи на кафедру	01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
10. Перевірка роботи на плагіат	06.12.2021 р.	06.12.2021 р.
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	14.12.2021 р.	14.12.2021 р.

Дата видачі завдання «17» вересня 2021 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Іваннікова Марина Миколаївна
(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Дипломна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «29» серпня 2022 р.

Секретар ЕК _____ Л.І. Климова
(підпис)

Затверджую

Зав. кафедрою _____

(підпис)

д.е.н., проф. Карпенко Н.В.

Погоджено

Науковий керівник _____

(підпис)

к.е.н., доц. Іваннікова М.М.

План

дипломної роботи студентки освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 075 Маркетинг

на тему «Маркетингове планування діяльності підприємств»

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ
ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1.1. Сутність та еволюція поняття бенчмаркінг

1.2 Принципи бенчмаркінгу

1.3 Проблемні питання впровадження бенчмаркінгу в Україні

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ

СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ

2.1 Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства

2.2 Дослідження конкурентного середовища підприємства

2.3 Напрями застосування бенчмаркінгу на підприємстві

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕНЧМАРКІНГОВОГО

ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Ефективність впровадження інноваційного проекту на підприємстві

3.2 Розрахунок бюджету з впровадження бенчмаркінгового інноваційного проекту на підприємстві

3.3 Проблеми впровадження інноваційних проектів підприємством та можливості щодо їх подолання

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Сутність та еволюція поняття бенчмаркінг	8
1.2 Принципи бенчмаркінгу	18
1.3 Проблемні питання впровадження бенчмаркінгу в Україні	27
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ	33
2.1 Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства	33
2.2 Дослідження конкурентного середовища підприємства	45
2.3 Напрями застосування бенчмаркінгу на підприємстві	54
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1 Ефективність впровадження інноваційного проекту на підприємстві ...	64
3.2 Розрахунок бюджету з впровадження бенчмаркінгового інноваційного проекту на підприємстві	75
3.3 Проблеми впровадження інноваційних проектів підприємством та можливості щодо їх подолання	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91
ДОДАТКИ	

ВСТУП

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

Недостатня увага і необхідність використання сучасних технологій порівняння діяльності та методів роботи конкретного підприємства з лідерами чи ефективними компаніями інших галузей бізнесу для стратегічної орієнтації на кращі досягнення активізує проблему узагальнення характеристик окремих видів бенчмаркінгу та визначення сфер їхнього застосування в системі управління.

Аналітичний огляд зарубіжних літературних джерел дозволив виявити наявність теоретико-методологічних положень і практичного досвіду ефективного організування бенчмаркінгу на підприємствах різних галузей бізнесу. При тому значна увага надається методології проведення еталонного дослідження, принципам організування та використання його результатів у практичній управлінській діяльності.

У російській та вітчизняній теорії висвітлюються питання, які розкривають історичні етапи розвитку і значення бенчмаркінгу, обґрунтовують причини, що спонукають підприємства виносити його на рівень менеджменту і маркетингу, розкривають зміст етапів бенчмаркінгового проекту. Основний наголос робиться на застосуванні

конкурентного і стратегічного бенчмаркінгу.

За наявності різноманітних підходів авторів відсутня чітка класифікація і аналіз характеристик та особливостей окремих видів бенчмаркінгу, і практичне використання в системі маркетингу вітчизняних підприємств.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ та прикладних проблем маркетингового управління бенчмаркінгом та обґрунтування сфери їхнього застосування на підприємстві.

Поставлена мета обумовила необхідність постановки та вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- розкрити сутність поняття «бенчмаркінг» та процес еволюції бенчмаркінгу;
- описати принципи бенчмаркінгу;
- визначити проблемні питання впровадження бенчмаркінгу в Україні;
- провести аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- дослідити конкурентне середовище підприємства;
- розкрити напрями застосування бенчмаркінгу на підприємстві;
- обґрунтувати ефективність впровадження інноваційного проекту на підприємстві;
- запропонувати розрахунок бюджету з впровадженням бенчмаркінгового інноваційного проекту;
- визначити проблеми впровадження інноваційних проектів підприємством та запропонувати можливості щодо їх подолання.

Об'єктом дослідження є процес формування системи маркетингового управління бенчмаркінгом на ДІМ КАВІ.

Предметом магістерської роботи є теоретико-методологічні і прикладні проблеми впровадження маркетингового управління бенчмаркінгом.

Інформаційною та методологічною основою дослідження є праці українських і закордонних фахівців в області бенчмаркінгу та матеріали наукових конференцій, періодичної преси, установчі документи, дані

бухгалтерської та фінансової звітності, інші організаційно-правові документи ДІМ КАВІ.

В процесі дослідження були використані системний і комплексний підходи, що забезпечують всебічне дослідження практики маркетингового управління бенчмаркінгом на підприємствах. Вирішення поставлених у магістерській роботі завдань здійснено з використанням наступних методів: аналіз документів і статистичної звітності підприємства; спостереження (за покупцями, співробітниками підприємства), кабінетне дослідження (обробка наявних даних), табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів досліджень), групування, графічний (для побудови діаграм), порівняння (при проведенні оцінки за визначеними аспектами дослідження), метод SWOT- аналізу (при моніторингу маркетингового середовища).

Практичне значення отриманих результатів магістерської роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління бенчмаркінгом на підприємстві. Вони дозволяють сформулювати збалансований комплекс способів реалізації маркетингового управління бенчмаркінгом на підприємстві та оцінки його результатів.

Магістерська робота складається із вступу, основної частини та висновків і пропозицій. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Окреслюється методологічна та теоретична база дослідження, методи дослідження.

У першому розділі досліджуються теоретичні основи бенчмаркінгу. Другий розділ роботи присвячено особливостям застосування бенчмаркінгу суб'єктами господарювання національного ринку. Аналіз ефективності бенчмаркінгового інноваційного проекту підприємства наведено у третьому розділі роботи. У висновках та пропозиціях сформульовано основні результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та еволюція поняття бенчмаркінг

Термін «бенчмаркінг» походить від англійського Benchmarking - процедура пошуку, аналізу та впровадження в практику роботи фірми, технологій, стандартів та методів роботи кращих (першокласних) організацій-аналогів[60].

Нині існує декілька точок зору (версій) щодо того, хто був істинним родоначальником бенчмаркінгу та коли і де вперше з'явилася ця дефініція.

Згідно з однією з версій родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне по більш низькій ціні. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу[59].

Японці підняли поняття «бенчмаркінг» на нову висоту після Другої світової війни, коли вони об'їздили весь світ, проводячи вивчення всіх кращих організацій. Уперше при цьому дослідженні упор робився не на продукт, а на процес. Японці не називали це бенчмаркінгом, вони називали це «індустріальними турами».

Бенчмаркінг являє собою мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас і вивчення, удосконалення і застосування їхніх методів роботи. На перший погляд може показатися, що, мова йде про старий метод: підприємства і, не тільки вони, завжди піддавалися шпигунству, їхня діяльність аналізувалася і вивчалася, краще використовувалося. Однак на рубежі 70-х рр. деякі підприємства почали розвивати теорію, в основу якої покладене порівняння діяльності не тільки підприємств конкурентів, але і передових фірм з інших галузей. Фірми стали учитися квантифікувати

розходження в управлінні підприємствами. Концепція і методи, що вони розробили дозволили скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства.

Уперше термін «бенчмаркінг» у буквальному значенні з'явився в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США), відомий у Європі як «PIMS». Це - дослідницька і консалтингова організація показала, що для того, щоб знайти ефективне рішення в області конкуренції, необхідно вивчати, знати і використовувати досвід кращих підприємств, що домагалися вже успіхів у різних видах діяльності.

У 1979 р. американська компанія Ксерокс приступила до проекту «Бенчмаркінг конкурентноздатності» для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими. Проект мав великий успіх.

Пізніше бенчмаркінг одержує широке поширення серед фахівців США, його філософія використовується в багатьох фірмах - «HP», «Dupont», «Motorola». В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямком консалтингу.

Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи із середини 80-х років. У цей період публікуються перші статті в «Гарвард Бізнес Ревю». У 1989 р. Pims проводить форум Рад по бенчмаркінгу, на якому колективно розробляється методологія бенчмаркінгу й основи його застосування на підприємствах; у цьому ж році з'являється перша книга, написана одним з керівників Ксерокс. Фахівці починають писати про типи бенчмаркінгу, розробляються різні моделі .

На сьогодні існує величезна кількість трактувань поняття «бенчмаркінг».

Одним із класичних є визначення, що «Бенчмаркінг - це процес систематичного і безупинного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для удосконалення власної характеристики».

Бенчмаркінг - це перманентний, безперервний, постійний процес вивчення, порівняння та оцінки товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та досвіду виробництва інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів, своїх найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі, найкращих практик, що визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності[62].

Бенчмаркінг включає в себе процес оцінки як внутрішнього положення речей в компанії, так й зовнішньої оцінки, ґрунтуючись на певних об'єктивних фактах та фактах, що постійно збираються.

Також бенчмаркінг розглядають як навчання на основі порівняння, що має два рівні - стратегічний і рівень окремих процесів.

Бенчмаркінг також називають видом діяльності, що пов'язана з клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється при плануванні, з орієнтацією на створення цінності і компетентність. Бенчмаркінг відносять до сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимір задоволеності покупців[52].

Велика частина фахівців дотримує думки, що бенчмаркінг являє собою мистецтво виявляти те, що інші фірми роблять краще, а також вивчення і перейняття методів роботи та управління в інших, успішно працюючих при їхній допомозі підприємств після того, як шляхом порівняння з іншими областями підприємницької діяльності чи конкурентами були виявлені слабкі сторони своєї фірми. Може показатися, що мова йде про банальне шпигунство, однак усе відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки підприємств - конкурентів, але й передових фірм інших галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації[61].

Мета бенчмаркінгу - бізнес, в якого справи йдуть краще, ніж у вас. Проте після знаходження кращого способу управління та ведення справ необхідно самостійно знайти відповідь на питання «як зробити це краще?» - необхідно виявити негативні відхилення у значеннях порівнюваних показників і причини таких відхилень та розробити пропозиції щодо їх ліквідації.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукції чи послуги, показники фінансово - господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів); затрати, бізнес-процес, стратегія; досвід промислового виробництва; процес обслуговування, ціни, певні результати. За порівняльні аналоги можна брати підприємства - конкуренти; підприємства, які є провідними у відповідній галузі; суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств[62].

Цілі бенчмаркінгу: [26]

- визначення конкурентоспроможності організації та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідних змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для фірм даного типу;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- постановка «довгострокових» цілей згідно показників якості функціонування;
- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Для більшості компаній бенчмаркінг не є новим, тому що він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, хоча бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, чим метод чи підхід конкурентного аналізу, це необхідна функція успіху будь-якої організації.

Таким чином, бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентноздатності, що обмежується вивченням конкурентів - їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства.

Аналіз конкурентноздатності дозволяє виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження перебороти і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, що на основі порівняння й аналізу процесу діяльності, спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти.

Використання бенчмаркінгу має багато спрямувань. Він знайшов широке поширення в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто стосовно до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери і напрямки його діяльності. Так, бенчмаркінг у логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, у сферах, близьких до покупця, по виконанню замовлень і транспортуванню (P.Bauer)[49] .

Бенчмаркінг показує маркетинг-директору, де на його фірмі чи на ринку виникли проблеми з витратами і якістю, чи не плететься вона в хвості в конкурентів. Він розкриває проблеми в роботі, конкретизує їх, так вважають G.Reves і E.Pfleger[55] .

У корпорації «Ксерокс» переконані, що бенчмаркінг повинен бути постійним процесом, націленим не тільки на відповідність конкуренції, але і на перемогу над нею. У рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції аналізуються як процеси, що створюють товар чи послугу і просувають їх на ринок. Сфера застосування бенчмаркінгу включає розробку стратегії, операції й управлінські функції, однак основним джерелом даних про ринок і про конкурентів залишається покупець (Y.K.Shetty)[56] .

Бенчмаркінг розглядається і як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівнянні з першокласними підприємствами, щоб гарантувати довгострокове положення на ринку (R.Venetucci) [57].

W.Krokowski вважає, що бенчмаркінг служить для забезпечення конкурентноздатності і створення передумов перевірки продуктивності фірми в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини і матеріалів. При цьому мова йде про порівняння результатів[53].

Є досвід використання бенчмаркінгу для встановлення стратегії успіху підприємства. При цьому в центрі уваги знаходяться такі питання, як:

- хто, яка фірма знаходиться на вершині конкуренції?
- чому власне підприємство не є кращим?
- що повинно бути змінено чи збережено на підприємстві, щоб стати кращим?
- як упровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим із кращих?

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що складаються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників і організації є планування з орієнтацією на створення цінності, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності (W.Bruckhardt)[51] . Як видно, W.Bruckhardt називає бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язана з клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється при плануванні, з орієнтацією на створення цінності і компетентність. T.R.Furey відносить бенчмаркінг до сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимір задоволеності покупців[52] .

Однак велика частина фахівців дотримує думки, що бенчмаркінг означає перейняття методів управління в інших, успішно працюючих, при їхній допомозі, підприємств після того, як шляхом порівняння з іншими областями підприємницької діяльності чи конкурентами були виявлені слабкі сторони своєї фірми (C.Toldmann, D.Randsley, Y.Ohinata і ін.).

Бенчмаркінг знаходить широке застосування при дослідженні окремих управлінських процедур, наприклад, при прийнятті рішень. Так D. Matheson, J. Matheson, M. Menke провели дослідження і виявили сорок п'ять методів на основі, яких кращі фірми приймають рішення в сфері наукових досліджень.

У Японії, де бенчмаркінгом займаються вже тривалий час найбільш розповсюдженою формою є товарний бенчмаркінг, що заснований на психології «і я теж», що є, на нашу думку, розвитком правила Сун Тзу. Менш популярні бенчмаркінг функцій і процесів (Y. Ohinata)[12].

На фірмі ICI fibres (виробництво волокон) бенчмаркінг розглядають як навчання на основі порівняння, що має два рівні - стратегічний і рівень окремих процесів (T. Clouton, B. Lunch).

Одним із класичних є наступне визначення: «Бенчмаркінг - це процес систематичного і безупинного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для удосконалення власної характеристики»[16].

Визначаючи ефект, що може забезпечити бенчмаркінг, варто мати на увазі, що ніколи і ніким не піддавався сумніву факт вигідності обміну досвідом і його вивчення.

Правда не слід забувати, що «перехресне запилення» плідно не для всякого підприємства. Тому необхідність проведення бенчмаркінгу повинна бути доведена.

Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи і технології інших, не власних підприємств чи галузей. Це може приводити до прибуткового підприємництва з високою економічністю, створенню корисної конкуренції і задоволенню потреб покупців.

Бенчмаркінг стає мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще нас і вивчення, удосконалення і застосування їхніх методів роботи.

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі «переходу від мистецтва до науки»[26].

Як показує рис.1.1 перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінжинірінг чи ретроспективний аналіз продукту.

ВДОСКОНАЛЕННЯ

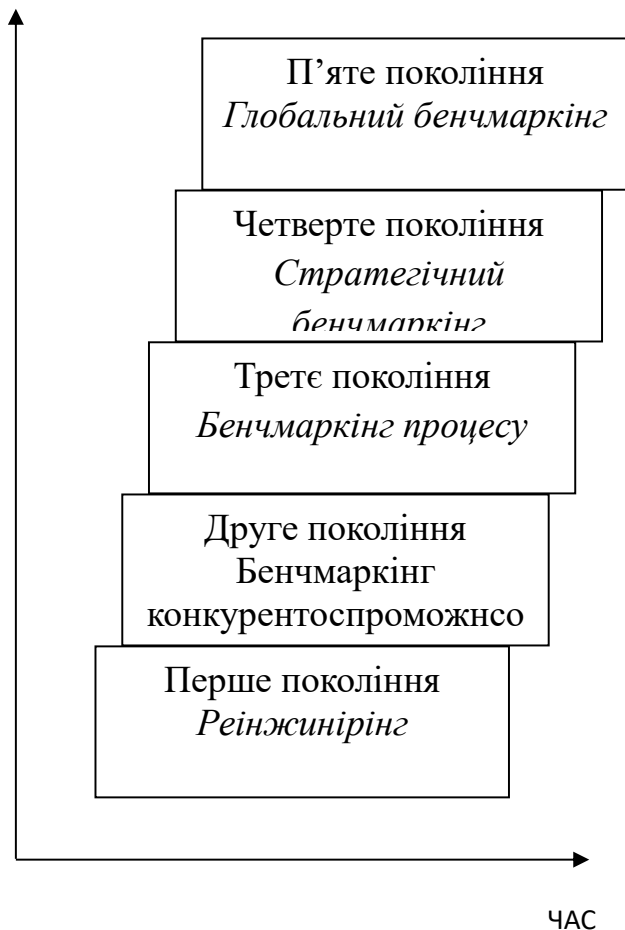


Рис. 1.1 Розвиток бенчмаркінгу

Друге покоління, бенчмаркінг конкурентоздатності - розвивається як наука в 1976-1986 р., завдяки діяльності фірми «Ксерокс».

Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 р., коли підприємства-лідери якості з'ясовують можливість повчитися більш просто в підприємств поза їхнім сектором чи галуззю, чим досліджуючи конкурентів.

Четверте покоління бенчмаркінгу - це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів .

П'яте покоління - глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва.

Існує багато видів бенчмаркінгу: [26]

- Внутрішній бенчмаркінг — бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу.

- Бенчмаркінг конкурентоспроможності — оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

- Бенчмаркінг витрат — порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

- Функціональний бенчмаркінг — бенчмаркінг, що порівнює характеристики та технологію визначеної функції в двох або більше організаціях одного сектора.

- Бенчмаркінг процесу — приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів.

- Загальний бенчмаркінг — бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію в двох або більше організаціях незалежно від сектора їхньої діяльності.

- Асоціативний бенчмаркінг — проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

- Стратегічний бенчмаркінг — систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

- Глобальний бенчмаркінг — розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного бенчмаркінгу.

Розвиток бенчмаркінгу тісно пов'язаний з тим, як підприємства розуміють якість. Можна виділити кілька етапів у зміні розуміння і відношення підприємств до якості[48].

Перший етап можна назвати - інспекція. Він характеризується перевіркою якості готової продукції. Для забезпечення контролю якості фірма вкладає кошти в удосконалення систем якості, а не бенчмаркінг. Подібне було, коли комплексні системи управління якістю одержали широке поширення. Однак саме розуміння якості в основному носило технократичний підхід, при цьому упор робився на якості продукції.

На цьому етапі можливо часткове застосування продуктового бенчмаркінгу, основною метою якого буде порівняння власної продукції з товарами конкурентів. Однак недолік інформації не дозволяє повною мірою використовувати досвід і знання конкурентів.

Другий етап пов'язаний з посиленням контролю. На фірмах упроваджується стандарт якості ISO 9000. Бенчмаркінг застосовується по всіх ключових питаннях бізнесу. Широко залучаються консультанти до розробки і впровадження процедур бенчмаркінгу.

Різко міняється відношення до якості. Найважливішим стає якість процесу, у якому якість продукції є лише одним з елементів чи складовою загальної якості. Фірми починають усвідомлювати, що задоволення споживача є запорукою їхніх успіхів у бізнесі. Поступово міняється їхнє

відношення до того, що таке задоволення споживача і як можна і необхідно вирішувати його проблеми .

Відмінною рисою наступного етапу можна вважати виникнення між фірмами й усередині них партнерських відносин і кооперації. Це пов'язано зі зміною розуміння конкуренції не тільки між фірмами, але й усередині організації. Як відомо, між різними підрозділами фірми встановлюються конкурентні відносини. У кожного підрозділу своє цілі, задачі, функції, проблеми. Дуже часто виникають протиріччя і складності у взаємовідносинах. Усе це приводить до зниження керованості і тим самим впливає на загальну ефективність. Кооперація і партнерство усередині фірми приводить до більш ефективного інформаційного обміну між підрозділами.

Аналогічне відбувається і на міжфірмовому рівні. При цьому, у понятті «конкуренції» з'являється нова складова - взаємодія. Саме взаємодія і суперництво фірм у сучасному бізнесі є основою для задоволення потреб споживачів і завоювання конкурентних переваг.

На цьому етапі застосовується бенчмаркінг конкурентноздатності і стратегічний бенчмаркінг.

Четвертий етап пов'язаний з тим, що усі організації представляє із себе єдине ціле чи єдиний механізм. Процес прийняття рішень відбувається тільки на основі вичерпної і точної інформації за умови забезпечення загальної ефективності діяльності фірми. Усередині організації виникає синергетичний ефект. На цьому етапі стратегічний бенчмаркінг переходить у глобальний.

1.2 Принципи бенчмаркінгу

Визначивши основний зміст бенчмаркінгу, розглянемо більш докладно його основні принципи. Так, Watson G.H.[58] виділяє наступні основні принципи бенчмаркінгу.

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Але взаємність не буває наосліп. Спочатку необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинний мати гарантії по поводженню інших і тільки повага правил гри всіма учасниками гарантує усім гарний результат.

Усе повинно бути заздалегідь встановлене і погоджено.

2. Аналогія. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, тільки б група дослідження могла перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Вимір. Бенчмаркінг - це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох підприємствах; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. Достовірність. Бенчмаркінг повинний проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції[38].

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Перш за все слід запам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні — це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій організації на ринку;
- на мезорівні — проводиться по чинниках, характерних для галузі в цілому;
- на макрорівні — зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо).

Відповідно до такого поділу найбільш поширеними та максимально вживаними на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний[26].

Внутрішній — зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах організації протягом визначеного часу. Це — початковий крок.

Конкурентний (зовнішній) — порівняння якості роботи даної організації з її конкурентами на ринку. На практиці таке зіставлення робиться постійно, оскільки виступає найважливішою частиною стратегії бізнесу.

Функціональний (на рівні галузі) — оцінка позиції організації в галузі. Це необхідно для зіставлення витратних-результативних показників з аналогічними у конкурентів. Однак варто бути обережними при інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися не коректним.

При проведенні бенчмаркінгу можна виділити кілька етапів.

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється на скільки глибоким повинний бути бенчмаркінг.

У якості об'єкта може виступати як реальна фірма даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і деяка гіпотетична організація, що втілює або середньогалузеві показники, або найкращі досягнення галузі. Цілком однакових фірм, які випускають однакову продукцію, не існує. Навіть організації з близьким набором продукції, що випускається, можуть значно відрізнитися, не говорячи вже про технологію їхнього виробництва.

Порівняльний аналіз фінансових і технологічних коефіцієнтів навіть близьких по профілю фірм може дати не цілком коректний результат через відмінності в номенклатурі виробів і, як наслідок, у собівартості одиниці

продукції, витратах сировини, енергії, фондоемності, прибутку на активи тощо.

Більш точну картину дає зіставлення не з реальною, а гіпотетичною компанією цілком аналогічного галузевого профілю, побудоване на середньозважених даних (сумарних і по чинниках) про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. Часто така гіпотетична компанія називається енергетичною моделлю для порівняльного аналізу.

Для запобігання напливу надлишкових даних варто підготувати анкетування, що включає вимоги до інформації. Найбільш цінні дані часто купуються в ході безпосереднього обміну інформацією з організаціями, що визнають взаємні вигоди від обміну передовим досвідом. Конкуренти не обмінюються інформацією безпосередньо, однак можливе використання даних комерційних і торгових асоціацій, а також обстежень, проведених незалежними організаціями.

На практиці обмін інформацією між конкурентами означає надання найкращих, найгірших і середніх показників ефективності роботи. В Україні, де бенчмаркінг знаходиться ще на досить низькому рівні, прямий обмін інформацією навряд чи можливий. Однак за прямих контактів між керівниками організацій, що не є конкурентами, можливий прямий обмін інформацією.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. Необхідно установити, яким буде бенчмаркінг зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; установлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії по яким буде вироблятися оцінка й аналіз.

Перед збором інформації про інші компанії, команда з проведення бенчмаркінгу повинна зібрати максимальну кількість даних про свої власні бізнес – процеси. Збір цих даних скоротить процес дослідження, дозволити скласти вичерпний список параметрів та показників, необхідних для проведення бенчмаркінгового зіставлення.

Партнери, котрі підходять для порівняння, повинні бути не лише першокласними спеціалістами, але й незалежними при порівнянні компаній.

Самий простий і найбільш ефективний метод добору партнера – через вже створені мережі, що містять у собі від десятка до декількох тисяч підприємств та організацій, що об'єдналися з метою обміну передовим досвідом.

Виявлені на попередньому етапі ключові фактори успіху послужать основою для формулювання цілей, яких компанії необхідно досягти у відповідності до обраної стратегії. Цілі закладаються в основу формування індикаторів за якими аналізується можливість реалізації та цілей. Індикатори повинні слугувати «базою» для порівняння методики досягнення встановлених цілей, котра використовується компанією-конкурентом.

3. Визначення методів збору інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні так і вторинні дані. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

Збір інформації включає: розробку концепції опитувальних листів, що містить визначення та пояснення до організації процесу бенчмаркінгу; добір інформації про власне підприємство (сильні та слабкі сторони); збір фактів про партнера з аналізу переваги; використання додаткових джерел; документальне оформлення інформації ; перевірка наявних даних, щоб гарантувати їх визнання та схвалення відповідальними керівниками як на своєму підприємстві, так і в партнерів з аналізу переваги.

Даний етап можна вважати найбільш важким етапом бенчмаркінгового проекту, котрий проводиться на території СНД (якщо потенційний партнер знаходиться на території СНД) у зв'язку з неусвідомленістю вітчизняних підприємств про можливість здійснення описаної практики (обміну інформацією). Відповідно, виникає недовіра до партнера по бенчмаркінгу. У випадку партнерства з закордонними підприємствами варто керуватися засадами конфіденційності, взаємної довіри. Звичайно, компаніям, які

бажають отримати інформацію від партнера, варто представити йому результати проведеного аналізу та досягти угоди щодо того, як ці дані будуть використовуватися.

За кордоном існує цікава практика: якщо хто-небудь із партнерів досяг результатів, які набагато перевершують ваші з досліджуваного питання, відбувається переймання «зворотного» досвіду. І через певний проміжок часу досліджувана компанія може надавати інформацію колишньому партнеру з проблем удосконалення процесів.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, що визначають результат.

Цей етап висуває найвищі вимоги до творчих та аналітичних можливостей спеціалістів, котрі беруть участь у процесі бенчмаркінгу. Аналізувати - значить не тільки усвідомлювати подібні риси та розходження, але і розуміти їх взаємозв'язок. Крім того, необхідно виявити вплив факторів, котрі можуть ускладнити порівняння та фальсифікувати результати.

Після підсумовування та інтерпретації даних, команда з бенчмаркінгу має виявити і проаналізувати «дельту» між своїми критичними процесами та аналогічними процесами компанії-партнера, побудувавши прогноз «поведінки дельти» На довершення цього етапу повинні бути поставлені нові цільові настанови результативності процесів (індикаторів).

5. Впровадження. Розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

Ключова задача цього етапу бенчмаркінгу полягає в тому, щоб вибрати ті елементи процесів та методології, а також інструменти, які містять елемент безупинного удосконалення. Це може бути, наприклад, постановка системи індикаторів ведення бізнесу за всіма процесами компанії, у результаті чого компанія отримує можливість оцінювати свої досягнення та керувати ними.

Друга задача етапу впровадження полягає в тому, щоб винести бенчмаркінг за межі спеціалізованих груп (бенчмаркінгової команди та

працівників, задіяних до реалізації критичних процесів), підключити всі процеси і всіх співробітників компанії.

Схвалення рішення про винесення бенчмаркінгу на рівень всієї компанії обумовлено розумінням того факту, що будь-які методи та процеси піддаються постійним змінам. Ті результати, що донедавна вважалося найкращими досягненнями, незабаром можуть стати стандартом або навіть опуститися нижче нього. Тому необхідно регулярно перевіряти, чи мають ще силу виявлені найкращі практики та переваги.

Завершальним кроком бенчмаркінгового дослідження організації повинно стати планування наступного проекту бенчмаркінгу.

Така цілеспрямована інноваційна поведінка означає: розмірковування про наслідки аналізу переваги; подання звіту про результати бенчмаркінгу зацікавленим особам; виявлення можливостей поліпшення роботи організації; співставлення результатів дослідження зі звичайним планом роботи підприємства; розробка плану впровадження необхідних змін; впровадження плану змін та вдосконалень в життя; сприймання аналізу переваги як безупинного процесу; використання результатів для подальшого інноваційного розвитку.

Адаптація результатів бенчмаркінгу може стати досить важким кроком. Жодні дві організації не можуть бути абсолютно ідентичними, тому запозичені в партнера з бенчмаркінгу ідеї удосконалення роботи процесу, які чудово себе показали в роботі компанії-партнера, будуть давати результати, відмінні від початкових. Щоб уникнути цього рекомендується вибирати лише ті стратегії, котрі враховують зворотній зв'язок, і, відповідно, дають можливість переконатися, що рекомендації дієві й на іншому підприємстві. Обрані стратегії потім повинні бути розібрані та пояснені також на оперативному рівні.

6. Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Як уже було зазначено, бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною

моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого відсувається створення і підтримка системи безперервних покращень результативності бізнесу.

Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і рівні видів діяльності. Існує ряд підсистем, що дозволяють оцінити і створити програму постійних покращань результатів бізнесу: ABC, CSF, QFO, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM[26].

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять доданої вартості споживачу. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дозволяє виявити значні резерви зниження собівартості і усунути види діяльності, що дублюються, та ті, які не приносять доданої вартості.

CSF (Critical Success Factors) — система аналізу критичних факторів успіху організації, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги, що виражаються в:

- пропозиції реального прибутку (доданої вартості) споживачу;
- створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими організаціями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни організації);
- доступі до диференційованих ринків.

QFD (Quality Function Deployment) — система розробки нового продукту/послуг, що ефективно реагує на потреби споживачів, зменшуючи час виходу організації на ринок і забезпечує збільшення її частки ринку. Система повинна бути впроваджена в кожній організації.

TCA (Transaction Cost Analysis) — система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язок між процесами.

TBC (Time Based Competition) — система оцінки витрат «тимчасової конкуренції», впровадження якої дозволяє координувати діяльність організації на ринку в часі.

BSC (Balanced Scorecard) — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дозволяє організації проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокових стратегій (їх перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

ROI (Return on investment) — оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компаній.

TTM (Time-to-market) — час до виходу на ринок. Цей показник відслідковує загальний час. Реакція на потреби, що з'явилися або змінилися на ринку, час на поставку продукту/послуги на ринок. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації. Отримані результати проведеного бенчмаркінгу нових операцій будуть покладені в основу програми постійних покращань організації на довгострокову перспективу.

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних організацій. Найважливішими складовими діяльності співробітників організації є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності. Спеціалісти називають бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією та культурою підприємництва і здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності.

1.3 Проблемні питання впровадження бенчмаркінгу в Україні

У малому бізнесі бенчмаркінг має свої особливості, як і будь-який інший інструмент управління, що прийшов з великого бізнесу. При тому бенчмаркінг із визначеними застереженнями можна розглядати і як продукт малих компаній, що виник з необхідності навчатися у великих фірм і зведений у ранг методу управління. Наприклад, традиція транспонувати досвід великих компаній на власні системи управління замічена в малих організаціях Японії ще задовго до визнання бенчмаркінгу як офіційного інструменту управління.

До відповідного періоду розвитку світової економіки бенчмаркінг розглядався тільки як знаряддя для крупного бізнесу. В подальшому стрімкий розвиток МСБ сформував потребу використання окремих складових бенчмаркінгу на середніх підприємствах. І вже сьогодні малі підприємства відчувають потребу в його засобах. Поштовхом до цього став прискорений процес розвитку конкуренції в секторі МСБ. Практика світового бізнесу визначає, що для досягнення конкурентних переваг, в першу чергу, необхідно вивчати, знати та використовувати досвід своїх конкурентів, які досягли значних успіхів у бізнесі. Факт використання малими та середніми підприємствами бенчмаркінгу продиктований саме динамічним конкурентним середовищем. Світовий досвід розвитку бенчмаркінгу визначає, що ще до його офіційного визнання у якості офіційного інструменту управління конкурентоспроможністю, малі підприємства Японії застосовували його окремі елементи з метою «перенесення» досвіду крупних компаній на власні системи управління

Але й тут існують відповідні бар'єри. Практика застосування бенчмаркінгу в зарубіжних країнах визнала його доцільність тільки для тих підприємств, що відносяться до класів «переможці» та «виживаючі».

Згідно класифікації підприємств та організацій в залежності від ефективності діяльності [Total Improvement Management. - McGraw-Hill, 1995], вони поділяються на наступні класи та підкласи:

- «переможці»
 - світового класу,
 - національного класу.
- «виживаючи»
 - вищі за середній клас, але які мають тенденцію зростання до відмінних,
 - нижчі за середній клас, але мають тенденцію зростання до рівня середніх.
- «невдахи»
 - «сповзаючі вниз»,
 - «проблемні».

За експертними висновками середні підприємства в більшій мірі, ніж малі, відносяться до класу «переможців» та «виживаючи». І саме тому можливість використання бенчмаркінгового підходу у повному вигляді для них найбільш реальною.

Стосовно малих підприємств, то використання ними бенчмаркінгу є складною процедурою. Більшість українських підприємців взагалі не оперує визначеними поняттями.

В ході проведених нами досліджень було визначено, що значна кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу використовує для співставлення з конкурентами тільки деякі показники. В більшій мірі до них відносяться наступні:

- якість продукції чи послуг;
- асортимент продукції;
- рівень цін;
- процес обслуговування споживачів;
- доставка продукції.

Результати проведеного дослідження надали можливості визначити основні бар'єри використання бенчмаркінгу підприємствами малого та середнього бізнесу Полтавського регіону:

- відсутність знань щодо сутності бенчмаркінгу;
- відсутність часу для проведення самостійних глибоких досліджень;
- відмова від консультаційних послуг через брак коштів;
- відсутність необхідної інформації для проведення порівняльного співставлення через існуючу комерційну таємницю.

Доречним буде визначити, що метод бенчмаркінгу, як інструмент управління, на малих та середніх підприємствах України має всі підстави для його запровадження. І це визначається наступним:

- наявністю міжнародного досвіду країн з розвинутою економікою щодо використання малими та середніми компаніями бенчмаркінгу, як інструменту стратегічного управління;

- наближеністю малих та середніх підприємств до споживача, що дозволяє їм самостійно проводити моніторинг стану попиту та основних запитів споживачів щодо якості, асортименту товарів та послуг;

- використанням методу бенчмаркінгу у вигляді деяких його складових, а саме – через порівняння фінансових показників, а також з метою проведення конкурентного аналізу.

Нова модель бізнесу, яку започатковує на підприємствах МСБ бенчмаркінг, сприяє формуванню системного мислення. Еталонний аналіз сприяє розумінню та внутрішній системі, на базі якої будується підприємство, та зовнішній системі, яка впливає на нього. Бенчмаркінг, який визнається міцним знаряддям удосконалення, ефективним методом дослідження та джерелом інформації щодо рівня співвідношення власного підприємства та конкурентів, надає можливості визначити ключові фактори успіху, а отже, сформувати високий рівень конкурентоспроможності підприємств МСБ не тільки на рівні національного ринку, а й за його межами[34].

Успіх проекту бенчмаркінгу у великому ступені залежить від визначення того, що буде піддано порівнянню. Проблем у малих підприємств завжди багато, і в керівників виникає бажання поліпшити усе відразу, а вибір показників для порівняння переважно охоплює проблеми, що лежать «на поверхні» і вже мають сформовані підходи до виміру, такі як фінансові результати діяльності, характеристики товару, ціна. Більш гнучкі і менш відчутні показники, такі як командний дух чи задоволеність працівників організації своєю діяльністю, використовуються рідше: важко визначити кінцевий об'єкт зіставлення і зробити нормалізацію інформації. Факт використання малими компаніями при бенчмаркінгу легко вимірюваних показників продиктований динамічним конкурентним середовищем у малому бізнесі. Тому об'єктом для зіставлення частіше стають показники, пов'язані з ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі, а бенчмаркінг приймає форму конкурентного аналізу. Недостатня увага до менш відчутних показників - справа часу і розвитку культури удосконалювання[8].

Серед керівників малих компаній, хоча б поверхово знайомих з бенчмаркінгом, існує думка, що бенчмаркінг придумано консультантами для консультантів, що це даремна витрата часу і ресурсів. Однак, як це не парадоксально, малі компанії мають набагато більший потенціал для еталонного зіставлення, чим прийнято думати. Теоретично їхні керівники завжди мають перед очима масу прикладів (орієнтирів, бенчмарків), до яких варто прагнути. Практично ж методи, що використовують провідні компанії, або недоступні, або невідомі. Крім цього, застосуванню бенчмаркінгу в малих компаніях перешкоджає ще цілий ряд факторів. Крім стандартних причин відмовлення від еталонного зіставлення, таких як «недостача часу і засобів», деякі перешкоди для малого бізнесу виглядають істотними, особливо на тлі великих компаній. Нижче перераховані ці основні бар'єри :[9]

1. Обмеженість ресурсів і, як наслідок, відсутність можливості залучити фахівців з бенчмаркінгу. У кращому випадку консультантів замінюють статті, книги, Інтернет-публікації.

2. Працівники великих компаній зі знанням і досвідом застосування сучасних методів управління, у тому числі бенчмаркінгу, усе рідше переходять на роботу в малі фірми.

3. Членство в кожному з бенчмаркінгових «клубів» досить дороге для малих компаній. Так, членство в Європейському фонді управління якістю (EFQM - www.efqm.org) для невеликої компанії складе 1350 євро в рік. Крім того, практично всі наявні ресурси й інформація англомовні, а потенційні партнери по бенчмаркінгу в рамках цих клубів - закордонні компанії.

4. Менеджери малих підприємств набагато ближче до своїх споживачів, працівників і конкурентів, чим їхні колеги з корпорацій. Найчастіше їхня увага розсіюється між стратегічною й оперативною інформацією. Як перевагу тут можна відзначити можливість постійно «тримати руку на пульсі» у відношенні показників щоденної діяльності, від яких менеджери у великих компаніях відносно вилучені. Разом з тим подібне положення не завжди дозволяє керівникам мати об'єктивне представлення про діяльність організації в стратегічному плані.

5. Для досягнення бажаного ефекту від бенчмаркінгу вимірювані показники повинні бути досить гнучкими, що відбивають різноманітної особливості малого бізнесу.

Ще одна важкоздолана сьогодні в Україні перешкода для проведення еталонного зіставлення і пошуку партнерів для бенчмаркінгу – «закритість» бізнесу, особливо малого і середнього. Дійсно, у нас далеко не кожен готовий розкрити інформацію про своє підприємство.

Важлива і, може бути, на даний момент основна причина невикористання потенціалу бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління на малих підприємствах - це слабе представлення про нього чи повне незнання його методів.

1.1. Отже, бенчмаркінг - це перманентний, безперервний, постійний процес вивчення, порівняння та оцінки товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та досвіду виробництва інших параметрів досліджуваного

підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів, своїх найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі, найкращих практик, що визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності.

1.2. Основні принципи бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимір та достовірність.

Існує ряд підсистем, що дозволяють оцінити і створити програму постійних покращань результатів бізнесу: ABC, CSF, QFO, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM.

1.3. Основні бар'єри впровадження бенчмаркінгу в Україні: обмеженість ресурсів; працівники великих компаній зі знанням і досвідом застосування сучасних методів управління усе рідше переходять на роботу в малі фірми; членство в кожному з бенчмаркінгових «клубів» досить дороге для малих компаній; менеджери малих підприємств набагато ближче до своїх споживачів, працівників і конкурентів, чим їхні колеги з корпорацій; для досягнення бажаного ефекту від бенчмаркінгу вимірювані показники повинні бути досить гнучкими, що відбивають різноманітної особливості малого бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства

Полтавське представництво кавової компанії ДІМ КАВІ займається оптовою і роздрібною торгівлею розчинної кави, кави в зернах, меленої, кавових напоїв, фруктових-ягідного чаю, фіточаю, чаю торгівельних марок Акбар, Хейліс, Тянь-шань.

Асортимент продукції ДІМ КАВІ досить різноманітний, зокрема чай «Верблюди», Зелений з соусом, м/б, 100 г; чай «Верблюди», Зелений з тропічними фруктами, м/б, 100 г; чай «Верблюди», Зелений з лісовими ягодами, м/б, 100 г; вершки до кави «Спокуса», 50 г; вершки до кави «Спокуса», 200 г; кава в зерні Арабіка Бразилія Сантос; кава в зерні Арабіка Бразилія FC; кава в зерні Арабіка Кенія і т. д.

У процесі своєї діяльності будь-яке підприємство здійснює певні операції, які складають його господарсько-фінансову діяльність. Всі без винятку операції повинні бути зафіксовані. Інформаційною базою аналізу є баланс ДІМ КАВІ (додаток А, Б, В), звіт про фінансові результати діяльності (додаток Г, Д, Е).

Аналіз господарсько-фінансової діяльності є важливою складовою діяльності підприємства. Здійснення необхідного аналізу дає змогу вирішити ряд завдань:

- оперативно оцінювати результативність діяльності підприємства та його структурних підрозділів;
- своєчасно знаходити та враховувати чинники, що впливають на обсяг прибутку;
- знаходити найбільш раціональні шляхи стратегічного розвитку підприємства.

Використовуючи інформацію «Балансу» та «Звіту про фінансові результати» проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства за 2019-2021 роки. Групування показників економічної діяльності

підприємства з метою попередньої оцінки його фінансового стану наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники економічної діяльності ДІМ КАВІ за 2019-2021 роки (станом на кінець року)

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-) 2021 року від:		2021 рік у % до:	
				2019 року	2020 року	2019 року	2020 року
1. Капітал (станом на кінець періоду), тис. грн.	1358,0	1635,6	1916,8	558,8	281,2	141,15	117,19
1.1. Власний капітал:	259,1	384,1	524,2	265,1	140,1	202,32	136,47
у тому числі: власний оборотний капітал	17,5	-0,1	-83,4	-100,9	-83,3	-476,57	83400
нерозподілений прибуток або непокриті збитки	82,1	207,1	347,2	265,1	140,1	422,90	167,65
1.2. Позиковий капітал	1098,0	1251,5	1392,6	294,6	141,1	126,83	111,27
у тому числі: поточні зобов'язання за розрахунками	893,0	1176,5	1392,6	499,6	216,1	155,95	118,37
2. Ресурси							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	235,0	313,4	495,9	261,0	182,6	211,07	158,26
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	980,6	1183,5	1280,3	299,8	96,8	130,57	108,18
у тому числі: запасів	436,8	452,3	497,3	60,5	45,0	113,85	109,95
2.3. Фонд оплати праці, тис. грн.	315,7	248,5	551,4	235,7	302,9	174,66	221,89
3. Економічні показники							
3.1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8975,8	11124,5	14525,2	5549,4	3400,7	161,83	130,57
3.2 Витрати: сума, тис. грн.	736,7	1198,1	1493,2	756,5	295,1	202,69	124,63
витрати на 1 грн. виручки від реалізації	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	125,25	95,45

3.3 Прибуток (збиток), тис. грн.: від звичайної діяльності до оподаткування	109,6	125,0	165,3	55,7	40,3	150,82	132,24
3.4. Фондовіддача, грн.	4,4	125,0	140,1	135,7	15,1	3184,09	112,08
4. Фінансові показники							
Коефіцієнти:							
4.1. автономності	0,191	0,235	0,273	0,083	0,039	-	-
4.2. маневреності	0,068	0,000	-0,159	-0,227	-0,159	-	-
4.3. фінансової залежності	5,241	4,258	3,657	-1,585	-0,602	-	-
4.4. абсолютної ліквідності	36,900	79,300	73,300	36,400	-6,000	-	-
4.5. термінової ліквідності	0,574	0,665	0,527	-0,047	-0,138	-	-
4.6. загальної ліквідності	1,016	1,000	0,940	-0,076	-0,060	-	-

Зазначимо, що протягом аналізованого періоду, простежується тенденція зростання реалізації продукції на підприємстві, про що свідчить динаміка виручки від реалізації. За останні два роки вартісний обсяг реалізації зріс на 5549,4 тис. грн. (або на 61,8%) порівняно з 2019 роком. Зростання вартості реалізованої продукції протягом 2021 року становило 3400,7 тис. грн. (або 30,6%). Такий «зріст» пов'язаний, головним чином, зі зростанням цін на продукцію так і зі збільшенням фізичного обсягу реалізації продукції.

Загалом роботу підприємства ДІМ КАВІ протягом 2019-2021 років слід оцінити позитивно, адже результати його діяльності є прибутковими. Позитивним явищем на підприємстві є збільшення середньорічної вартості оборотних активів в 2021 році проти 2019 року на 299,8 тис. грн. або на 30,6%.

Аналіз показників платоспроможності показує, що підприємство є платоспроможним, оскільки значення коефіцієнта загальної ліквідності значно вище за нормативне. Таким чином, в ході проведеного аналізу нами було виявлено, що підприємство є фінансово стійким.

Проаналізуємо загальну структуру та динаміку персоналу ДІМ КАВИ (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика загальної структури персоналу по категоріях у ДІМ КАВИ за 2019-2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення у % 2021 р. до	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2019 р.	2020 р.
1.Усього персоналу, у тому числі:	18	100	20	100	25	100	138,9	125,0
працівники основної діяльності, осіб	18	100	20	100	25	100	138,9	125,0
робітники	-	-	-	-	-	-	-	-
2.Невиробничий персонал, осіб	18	100	20	100	25	100	138,9	125,0
Обсяг продукції, тис. грн.	8975,8	-	11124,5	-	14525,2	-	161,8	130,6

В структурі персоналу працівники основної діяльності складають 100% від персоналу підприємства. Персонал підприємства зріс у 2021 році відносно 2019 року на 7 осіб або на 38,9%, а обсяг виробництва продукції зріс на 61,8%.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин 1 працівника за період, що аналізується, а також за ступенем використання робочого часу (таблиця 2.3).

Аналізуючи дані табл. 2.2 можна сказати, що середня тривалість робочого дня за 2019-2021 роки склала 8 годин. Зросла кількість днів відпрацьованих за рік одним працівником на 3,1 днів або на 1,2%. Фонд робочого часу зріс на 14800 годин за рахунок зростання чисельності працівників.

Таблиця 2.3

Аналіз використання персоналу ДІМ КАВИ за 2019-2021 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2021 р. до	
	2019	2020	2021	2019	2020
Середньорічна чисельність робітників	18	20	25	7	5
Відпрацював за рік один робітник:					
Днів	253,1	263,1	256,3	3,1	-6,9
Годин	2025,0	2105,0	2050,0	25	-55
Середня тривалість одного робочого дня, год.	8	8	8	0	0
Фонд робочого часу, год.	36450	42100	51250	14800	9150
У тому числі надурочно відпрацьований час, год.	-	-	-	-	-

Аналіз використання персоналу подамо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз використання персоналу ДІМ КАВИ
за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги у % 2021 рік від	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
1. Фонд заробітної плати всього	554,2	100,0	653,2	100,0	820,3	100,0	X	X
В тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	456,8	82,4	586,9	89,8	762,7	93,0	10,6	3,1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	97,4	17,6	66,3	10,2	57,6	7,0	-10,6	-3,1

Основну частину фонду заробітної плати займає фонд основної заробітної плати. Це говорить про неефективну мотиваційну політику підприємства. Тобто заробітна плата складається зі ставки, або кількості відпрацьованих годин, і не залежить від якості роботи і впровадження нових ідей.

Аналіз показників використання трудових ресурсів проведемо в наступній таблиці (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників використання трудових ресурсів ДІМ КАВІ за 2019-2021
рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2021 р. до	
		2019	2020	2021	2019	2020
Чистий дохід	тис. грн.	7474,7	9270,4	12089,2	4614,5	2818,8
Чисельність робітників	чол.	18	20	25	7,0	5,0
Фонд оплати праці	тис. грн.	554,2	653,2	820,3	266,1	167,1
Продуктивність праці	Чол./грн.	415261,1	463520,0	483568,0	68306,9	20048,0
Продукція на 1 грн. оплати праці	грн.	13,5	14,2	14,7	1,3	0,5
Співвідношення приросту чисельності виробничого персоналу в розрахунку на грн. приросту продукції	Чол./грн	-	1,114	1,774	1,774	0,660

Зростання чисельності працівників у 2021 році відносно 2019 року на 7 осіб та збільшення чистого доходу на 4614,5 тис. грн.. призвело до зростання продуктивності праці на 68306,9 грн. на одного працівника та зростання кількості продукції на 1 грн. оплати праці.

Отже, управління персоналом на ДІМ КАВІ здійснюється ефективно, зростання чисельності працівників супроводжується зростання обсягів виробництва продукції.

Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках (таблиця 2.6).

Дані таблиці 2.6 свідчать, що протягом 2021 року на фоні загальної прибутковості відзначається деяке погіршення ефективності використання підприємством витрат та власного капіталу.

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки рентабельності ДІМ КАВІ

за 2019-2021 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2021 р. до	
	2019	2020	2021	2019	2020
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	82,1	125,0	140,1	58,0	15,1
Вартість активів, тис. грн.	1358,0	1635,6	1916,8	558,8	281,2
Витрати, тис. грн.	736,7	1198,1	1493,2	756,5	295,1
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	8975,8	11124,5	14525,2	5549,4	3400,7
Власний капітал, тис. грн.	259,1	384,1	524,2	265,1	140,1
Рентабельність активів, %	6,0	7,6	7,3	1,3	-0,3
Рентабельність витрат, %	11,1	10,4	9,4	-1,8	-1,1
Рентабельність продукції, %	0,9	1,1	1,0	0,0	-0,2
Рентабельність власного капіталу, %	31,7	32,5	26,7	-5,0	-5,8

Для детальнішого економічного аналізу проведемо оцінку фінансового стану підприємства. Розрахунки показників фінансової стійкості заносимо в табл. 2.7.

Розрахована система показників свідчить про те, що підприємство набуває економічну незалежність та знижується його фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування. Впродовж періоду, що аналізується, коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився з 0,809 в 2019 році до 0,727 в 2021 році.

Про низький рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості обігових засобів. На кінець 2021 року фактичний рівень цього показника має від'ємне значення.

Значення коефіцієнта маневреності показує, що на кінець 2020 року серед власних оборотних активів грошові кошти відсутні. Отже, підприємство має низький рівень фінансової стабільності щодо забезпеченості високоліквідними оборотними активами на кінець 2021 року.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ДІМ КАВІ за 2019-2021 роки

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-) 2021 року від:	
				2019 року	2020 року
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($\geq 0,5$)	0,191	0,235	0,273	0,083	0,039
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,809	0,765	0,727	-0,082	-0,039
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	5,241	4,258	3,657	-1,585	-0,602
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	0,236	0,307	0,376	0,140	0,070
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	4,238	3,258	2,657	-1,581	-0,602
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	0,036	0,000	-0,145	-0,181	-0,145
7. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,016	0,000	-0,064	-0,079	-0,064
8. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,068	0,000	-0,159	-0,227	-0,159

Про нераціональність розподілу та ефективність використання власного капіталу свідчить значення коефіцієнта маневреності. При оптимальному значенні цього коефіцієнта більше 0,5, станом на кінець 2021 року воно має від'ємне значення.

Далі, для аналізу фінансової стійкості, проведемо розрахунок узагальнюючих показників (табл. 2.8).

З усього цього можемо зробити деякі висновки стосовно фінансової стійкості ДІМ КАВІ.

На основі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що в 2019 - 2021 роках підприємство мало кризове фінансове положення, бо $E_1, E_2, E_3 < 0$, тобто підприємству недостатньо обігових, довгострокових позикових коштів для формування запасів.

На наступному етапі оцінки фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу і платоспроможності.

Розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства
ДІМ КАВІ за 2019-2021 роки (станом на кінець року), тис. грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-) 2021 року від:	
				2019 року	2020 року
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	16,6	-0,1	-83,4	-100	-83,3
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	16,6	-0,1	-83,4	-100	-83,3
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	221,6	74,9	-83,4	-305	-158,3
4. Запаси – Н4	485,3	419,2	575,3	90	156,1
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-468,7	-419,3	-658,7	-190	-239,4
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-468,7	-419,3	-658,7	-190	-239,4
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-263,7	-344,3	-658,7	-395	-314,4
Тип фінансової стійкості	Кризове фінансове положення			X	X

Потреба в аналізі ліквідності балансу виникає в умовах ринку з посиленням фінансових обмежень і необхідністю оцінки кредитоспроможності підприємства. Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у грошову форму відповідає терміну погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів з активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності та розташованих у порядку зменшення ліквідності, із зобов'язаннями з пасиву, згрупованими за

термінами їх погашення і розташованими в порядку зростання термінів (див. табл. 2.9).

У залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства поділяються на такі групи:

- Найбільш ліквідні активи (A1) – суми за всіма статтями коштів, що можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно. У цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

(ряд.150 + ряд.220 + ряд.230 + ряд.240)

- Активи, що швидко реалізуються (A2) – активи, для перетворення яких у грошові кошти потрібний певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

(ряд.160 + ряд.170 + ряд.180 + ряд.190 + ряд.200 + ряд.210)

- Активи, що повільно реалізуються (A3) – найменш ліквідні активи – це запаси, та інші оборотні активи.

(ряд.100 + ряд.110 + ряд.120 + ряд.130 + ряд.140 + ряд.250+ряд270)

- Активи, що важко реалізуються (A4) – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом відносно тривалого періоду часу. У цю групу можна включити статті 1 розділу активу балансу «Необоротні активи».

(ряд.080)

Пасиви балансу за ступенем зростання термінів погашення зобов'язань групуються так:

- Найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші поточні зобов'язання.

(ряд.530 + ряд.540 + ряд.550 + ряд.560 + ряд.570 +
ряд.580 + ряд.590 + ряд.600 + ряд.610)

Таблиця 2.9

Оцінка ліквідності балансу ДІМ КАВІ за 2019-2021 роки, тис. грн.

Актив	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Пасив	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Платіжний надлишок (+) або недостача (-)		
								2019 року	2020 року	2021 року
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	36,9	79,3	73,3	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	893	1176,5	1392,6	-856,1	-1097,2	-1319,3
2. Активи, що швидко реалізують (А2)	593,3	752,9	660,6	2. Коротко-строкові пасиви (П2)	205	75	-	388,3	677,9	660,6
3. Активи, що повільно реалізують (А3)	485,3	419,2	575,3	3. Довгострокові пасиви (П3)	-	-	-	485,3	419,2	575,3
4. Активи, що важко реалізують (А4)	243,4	385,1	608,6	4. Постійні пасиви (П4)	259,1	384,1	524,2	-15,7	1,0	84,4
БАЛАНС	1358	1635,6	1916,8	БАЛАНС	1358	1635,6	1916,8	x	x	x

- Короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати:

$$(\text{ряд.500} + \text{ряд.510} + \text{ряд.520})$$

- Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові позики та інші довгострокові пасиви – статті 3 розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

$$(\text{ряд 480})$$

- Постійні пасиви (П4) – статті 1 і 2 розділу пасиву балансу:

$$(\text{ряд.380} + \text{ряд.430} + \text{ряд.630})$$

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$\{A1 \geq P1\} \{A2 \geq P2\} \{A3 \geq P3\} \quad (2.1)$$

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів – дотримується мінімальна умова фінансової стійкості [10, с.363].

Отже, провівши аналіз ліквідності балансу бачимо, що баланс ДІМ КАВІ має низьку ліквідність, не виконалася тільки перша умова у 2019-2021 роках. Фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної у зв'язку з нестачею високоліквідних активів (856,1 у 2019 році, 1097,2 тис. грн. у 2020 році, 1319,3 тис. грн. у 2021 році).

Отже, аналіз загальної діяльності дав можливість оцінити, що підприємство ДІМ КАВІ є незалежним з фінансового боку, підприємство нарощує обсяги діяльності та рентабельне.

2.2 Дослідження конкурентного середовища підприємства

У ринковій економіці будь-яке підприємство функціонує в певному конкурентному середовищі, а тому бере участь у конкурентній боротьбі. Роль конкурентного середовища у загальному розвитку ринкової економіки і його вплив на соціальні умови вимагають здійснення відповідного спостереження. З цією метою проводяться статистичні дослідження, які дають можливість оцінити конкурентне середовище, охарактеризувати його структуру та динаміку, оцінити зміни з метою побудови прогнозів його подальшого розвитку.

Конкурентне середовище — це сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Тому створення й розвиток конкурентного середовища є невід’ємною складовою ринкової економіки. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя [31].

Першочергове завдання статистичного дослідження конкурентного середовища полягає у вивченні складу конкурентів на даному ринку, що вимагає вивчення інших складових конкурентного середовища та виявлення факторів, що впливають на конкурентне середовище в певних умовах місця і часу.

На найпростішому рівні середовище підприємства можна поділити на внутрішнє середовище та зовнішнє середовище (мікросередовище, тобто конкурентне середовище до якого відноситься підприємство, його прямі конкуренти та клієнти, та макросередовище як оточуюче середовище у більш широкому розумінні).

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність активно діючих суб’єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища [28].

Зміни у зовнішньому середовищі підприємства впливають на розуміння

конкурентної ситуації учасниками ринку та конкуруючими структурами, тому аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі. У процесі цього дослідження перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. Слабкі сторони підприємства означають невідповідність його внутрішнього середовища конкурентному середовищу, тобто слабкість підприємства визначається у процесі порівняння з конкурентами.

Внутрішнє середовище — це елементи та чинники, які визначають внутрішній стан, сильні та слабкі сторони і ефективність діяльності підприємства. Методологічні основи вивчення внутрішнього середовища підприємства як складного взаємозв'язку та взаємозалежності його елементів були розроблені представниками різних наукових шкіл. В узагальненому вигляді можна виділити два основні підходи до інтерпретації внутрішнього середовища підприємства, а саме: як сукупність вмінь, навичок, здібностей і компетенцій або як сукупність правил, норм, схем та інших внутрішньофірмових інститутів, які проектуються на організаційну поведінку та взаємовідносини із зовнішнім середовищем.

До чинників внутрішнього середовища підприємства більшість науковців відносять його виробничий і фінансовий потенціал; маркетинг, управління підприємством та організаційну структуру, НДДКР. Існує й інший підхід, згідно з яким виділяють ключові сфери внутрішнього середовища підприємства, за допомогою яких можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а саме — персонал, організація управління, виробництво, маркетинг, фінанси та облік [22].

Серед методик оцінки конкурентного середовища підприємства виділяють ситуаційний SWOT-аналіз.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище непрямого впливу - це сукупність факторів, які однаково впливають на всі організації, але знаходяться за межами їх впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ДІМ КАВІ

Фактор	Стан фактора	+ позитивний - негативний	Зміст впливу на підприємство	Тенденції змін
1. Економічні фактори				
1. Податки	Високі ставки	«+» «-»	додатковий дохід до бюджету, відхід економіки в тінь	Зниження податкової ставки
2. Рівень інфляції	Більше ніж 1,5 % на місяць	«-» «+»	знецінення грошей, знецінення боргів,	Можливе зниження
3. Відсоток за користування кредитом	Більше 20 % річних	«-» «+»	зменшення доходів по депозитах, зменшення витрат.	Можливе зниження до 15-20% річних у гривні
2. Політичні фактори				
Стабільність політичної ситуації	нестабільний	«-» «+»	збільшення ризиковості діяльності, поліпшення діяльності	Можлива стабілізація
3. Соціально-демографічні фактори				
Якість робочої сили	середня	«+»	підвищення якості продукції	Прогнозується поступове зростання
4. Технологічні фактори				
Впровадження екологічних проектів	Середній рівень	«+»	менш забруднене навколишнє середовище	Можливе збільшення
Впровадження нових технологій	Високий рівень	«+» «-»	оновлення основних засобів, залучення і використання додаткових фінансових і трудових ресурсів	Можливе збільшення
5. Географічні фактори				
Розгалуженість ресурсів	розгалужені	«-»	недосконала система матеріально-технічного забезпечення	Зберігатиме зменшення витрат внаслідок зменшення відсотку за користування кредитом

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища, необхідно оцінити вплив на ДІМ КАВІ таких груп факторів:

1. Економічні - фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів. Інформації та енергії. До них відносяться рівень інфляції, система оподаткування, кон'юнктура національного ринку, стан фондового ринку, ставки банківського проценту, тощо.

2. Політичні - фактори, що впливають на політичні погляди, та поділяють людей на окремі політичні групи, знаходять вираження в діяльності уряду та місцевих органів влади. До них відносять: стабільність уряду, державну політику відношення до власності, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур, міждержавні угоди, тощо.

3. Соціально-демографічні фактори, що впливають на рівень життя людей і формують їх ціннісну орієнтацію. До них відносять відношення до приватного бізнесу, відносини підприємства з громадськістю, кількість потенційних споживачів, зміни в доходах населення, кількість робочої сили, якість і структура робочої сили, тощо.

4. Технологічні - фактори, що пов'язані з розвитком науки і техніки в державі. До них відносяться «технологічні прориви», зміна життєвого циклу технологій, питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва, до кваліфікації кадрів, конкурентоспроможної продукції.

5. Географічні - що пов'язані з розміщенням підприємства на конкретній території. До них відносяться природно - кліматичні умови, розміщення корисних копалин і ресурсів, рівень освоєння території, національні особливості регіону, тощо.

Можливості ДІМ КАВІ:

- знецінення боргів як наслідок інфляції;
- додатковий дохід до бюджету внаслідок підвищення відсоткової ставки;
- зменшення витрат внаслідок зменшення відсотку за користування кредитом;
- підвищення якості продукції внаслідок підвищення якості робочої

сили;

- оновлення основних засобів завдяки впровадженню нових технологій;
- менше забруднення територій внаслідок впровадження екологічних проектів.

Небезпеки для ДІМ КАВІ:

- знецінення грошей внаслідок інфляції;
- відхід економіки в тінь при високих податкових ставках;
- зменшення доходів по депозитах при зростанні відсотка;
- збільшення ризиковості діяльності при нестабільній політичній ситуації в країні;
- при впровадженні нових технологій потрібно залучити додаткові ресурси;
- недосконала система матеріально-технічного забезпечення.

Середовище прямого впливу на підприємство ДІМ КАВІ в основному формується галузевою приналежністю і сегментом ринку, на якому діє підприємство. Тому для вивчення характеру його впливу необхідно зробити стратегічний аналіз галузі і галузевої конкуренції. Ціль такого аналізу - отримати відповідь на такі питання:

1. Які основні економічні показники галузі?
2. Які конкурентні сили діють в галузі і який ступінь їх впливу?
3. Що викликає зміни в структурі конкурентних сил галузі і як ці фактори будуть впливати в майбутньому?
4. У яких підприємств найбільш сильні конкурентні позиції?
5. Які ключові фактори визначають успіх чи невдачу в конкурентній боротьбі?
6. Наскільки приваблива галузь для отримання прибутку вище середнього?

Відповіді на ці питання дають загальне уявлення про середовище, в якому діє підприємство, створюють базу для розробки його стратегії.

Таблиця 2.11

Аналіз середовища прямого впливу на ДІМ КАВІ

Показники аналізу	Критерії
1. Які основні економічні показники галузі?	Прибуток нижче середнього, низька рентабельність, висока собівартість продукції
2. Які конкурентні сили діють в галузі і який ступінь їх впливу?	Великі та середні підприємства, ступінь впливу високий
3. Що викликає зміни в структурі конкурентних сил галузі і як ці фактори будуть впливати в майбутньому?	Зміни в структурі конкурентних сил суттєво впливають на функціонування підприємства, оскільки від них залежить загальна ситуація на ринку
4. У яких компаній найбільш сильні конкурентні позиції?	Найбільш сильні конкурентні позиції займають великі підприємства
5. Які ключові фактори визначають успіх чи невдачу в конкурентній боротьбі?	Якість, собівартість, відношення споживачів, стосунки з постачальниками
6. Наскільки приваблива галузь для отримання прибутку вище середнього?	Галузь не є привабливою для малих підприємств

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку [18].

Аналіз конкурентних сил здійснюється для виявлення характеру галузевої конкуренції. За М. Портером основними конкурентними силами, що безпосередньо впливають на підприємство, є:

- конкуренти галузі;
- поява в інших галузях товарів-замінників;
- можливість входу в галузь нових конкурентів;
- здатність постачальників диктувати свої умови;
- здатність споживачів диктувати свої умови.

Аналізуючи вказані конкурентні сили оцінимо кожну з них з точки зору впливу на підприємство (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз конкурентних сил та вплив їх на ДІМ КАВІ

Основні конкурентні	Характеристика	Дії підприємства при впливі конкурентних сил
---------------------	----------------	--

сили		
конкуренти галузі	ПП «ДІМ КАВИ», ПП «МОРОЗКО» та багато інших	Наявність невеликої кількості конкурентів повинна надихнути підприємство на боротьбу за конкурентні позиції шляхом підвищення якості продукції, впровадження нових заохочувальних програм, встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію.
можливість входу в галузь нових конкурентів	висока можливість	
здатність постачальників диктувати свої умови	висока	Здатність постачальників диктувати свої умови негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, цей фактор можливо подолати за рахунок укладання домовленостей з окремими постачальниками, які мають не зовсім стійкі конкурентні позиції, але добрий графік роботи.
здатність споживачів диктувати свої умови	висока	Здатність споживачів диктувати свої умови повинна відобразитися на якості та асортименті продукції.

Для ДІМ КАВИ рушійними силами є:

- зміни в складі споживачів і в способах використання товару;
- поява нових продуктів;
- зміни в системі маркетингу;
- зміна структури затрат і продуктивності;
- перехід споживацьких переваг від диференційованих до стандартних товарів і навпаки;
- зміни в законодавстві і політиці уряду.

Провівши ранжування отримаємо такий результат:

- поява на ринку, чи вихід з нього великих підприємств;
- зміна структури затрат і продуктивності;
- поява нових продуктів;
- зміни в складі споживачів і в способах використання товару;
- зміни в системі маркетингу;
- перехід споживацьких переваг від диференційованих до стандартних товарів і - навпаки;
- зміни в законодавстві і політиці уряду.

Отже, на діяльність підприємства позитивно впливають такі фактори зовнішнього середовища, як споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес, рівень техніки та технології. А негативно впливають такі, як конкуренти, законодавчі акти, міжнародні події, політичні обставини, стан економіки, інфраструктура та державні органи влади.

Визначимо сильні і слабкі сторони підприємства, зробимо оцінку внутрішніх його факторів. Результати оцінки відображено у профілі діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Профіль діяльності ДІМ КАВИ

№ з/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей		X	
2	Рівень ризику		X	
3	Ступінь доцільності організаційної структури		X	
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			X
5	Рівень прибутку		X	
6	Доля ринку		X	
7	Система контролю якості товару (продукції, послуг)		X	
8	Широта асортименту			X
9	Ступінь маркетингової активності	X		
10	Дослідження і розробки	X		
11	Стан матеріально-технічної бази		X	
12	Кваліфікаційний склад персоналу		X	
13	Оцінка руху кадрів		X	
14	Ступінь мотивованості персоналу		X	
15	Фінансові можливості підприємства	X		
16	Організаційна культура	X		
	Рейтингова оцінка підприємства	30		

Рейтингова оцінка підприємства знаходиться на середньому рівні (найменше можливе значення 16 балів, найбільше – 48 балів). Отже, підприємству необхідно вдосконалювати профіль діяльності.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства складаємо перелік сильних та слабких сторін досліджуваного

підприємства (табл. 2.14). Дано загальну оцінку ефективності діяльності та управління підприємством.

Таблиця 2.14

Перелік сильних і слабких сторін ДІМ КАВІ

Аспекти внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка впливу за ступенем впливу на підприємство, у балах
Організація управління	Добре розроблена функціональна стратегія	2	Не чітка організаційна структура, потребує удосконалення	2
Маркетинг	Функції маркетолога не виконуються на підприємстві	1	Відсутній відділ маркетингу та посада маркетолога	3
Дослідження і розробки	-	-	Відсутній досвід	0
Технологія	Застосовуються нові технології	0	-	-
Персонал	Персонал підприємства складається як з молоді, так і з працівників перед пенсійного віку	3	Велика плинність кадрів	0
Фінанси	Адекватні фінансові ресурси	0	Невисокий розмір прибутку	3
Організаційна культура та бізнес	Хороше враження про підприємство	0	Погане враження про підприємство	1

Найбільший вплив на підприємство мають дослідження та розробки, технологія, відсутність служби маркетингу та невисокий розмір прибутку.

2.3 Напрями застосування бенчмаркінгу на підприємстві

Напрями застосування бенчмаркінгу полягають в чотирьох послідовних діях:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.

2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній.

4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Звідси виділяють види бенчмаркінгу. Приведемо тут лише деякі:

- внутрішній - порівняння роботи підрозділів компанії;
- конкурентний - порівняння свого підприємства з конкурентами по різних параметрах;
 - загальний - порівняння компанії з непрямими конкурентами по вибраних параметрах;
 - функціональний - порівняння по функціях (продажі, закупівлі і т. д.)

[30].

ДІМ КАВІ здійснює оптову реалізацію таких видів продукції:

- ТМ (торгової марки) «LORELLE»;
- ТМ «Green Line»;
- ТМ «Верблюд»;
- ТМ «Viltek»;
- ТМ «Name»;
- ТМ «Kirlangic»;
- ТМ «B.of C.»;
- ТМ «Караван»;
- ТМ «Клубний»;
- ТМ «Маброк»;
- ТМ «Первоцвіт»;
- ТМ «Роял»;
- ТМ «Пан горішок»;
- ТМ «Пляж».

Але основних видом продукції є реалізації кави ДІМ КАВІ.

Система стратегічних цілей відображена на рис. 2.3, ДІМ КАВИ повинно провести оцінку зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показав на якому місці стоїть дане підприємство, якими є його сильні сторони, якими є його слабкі сторони у порівнянні із конкурентами. Дану порівняльну таблицю відобразимо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Порівняння можливостей ДІМ КАВИ та його конкурентів

Перелік показників	ДІМ КАВИ	Фірма-конкуренти
Великий асортимент продукції	+	+
Досвід команди	+	+
Постійні клієнти	-	+
Постійна участь в комплектації об'єктів	+	+
Мінімальний фінансовий ризик	+	-
Досконалість організаційно структури	-	+
Стратегія виходу на ринок	-	+
Обмеження фінансових коштів	+	-
Низький рівень впізнання на ринку	+	-
Низький товарооборот	+	-
Спеціалісти високого рівня	+	+
Гнучкий графік роботи, можливість термінових замовлень	+	-
Страх перед зміною ринку	+	+
Унікальні замовлення	-	-
Потреба в нових технологіях	+	+

На Україні реалізуються такі торгові марки кави: Neskafe Classic, Neskafe Gold, Jacobs, Monterrey, Maccona, MacCoff, Tchibo, Maxwell House, Elite, Monterrey, Ambassador. Серед вітчизняних: Галка, Віденська кава, Коста – Ріка, Добра кава.

Проведемо конкурентний аналіз для ДІМ КАВИ.

Методика складається з трьох етапів.

Перший етап - визначення конкурентоспроможності товару.

Можна виділити наступні ключові споживчі властивості (ознаки), які привертають увагу покупців. Для кави це п'ять ознак: собівартість/ціна (Ц), колір (К), вигляд (В), аромат (А), смак (С) [34].

Визначають відносне значення ознак у формуванні в покупця рішення про покупку (a_i), де i - індекс ознаки.

Проранжуємо вітчизняні марки кави послідовно за кожною ключовою ознакою окремо. Ранг $p_{ij} = 1$ присвоюють фірмі j , якщо за ознакою i вона переважає всіх конкурентів, і $p_{ij} = 7$, якщо вона поступається всім конкурентам. Усі інші конкуренти отримують відповідні проміжні значення рангів $p_{ij} = 2,3,4,5,6$. У табл. 2.16 наведено результати ранжування і вказано ранги. Для ДІМ КАВИ (і для інших) вона містить достатню інформацію про сильні і слабкі сторони свого товару.

Таблиця 2.16

Результат ранжування фірми та кави

Фірма	Споживчі властивості і ранги					Середній ранг, P_{cp}	Показник конкурентоспроможності виробу, K_{Cvj}
	Ц	К	В	А	С		
ДІМ КАВИ (кава Арабіка)	1	2	1	1	1	1,1	0,98
ФОП «Багрієнко А.А» (віденська кава)	4	4	3	2	4	3,4	0,55
ТОВ «Українська кофейна компанія» (кава Коста-Ріка)	2	3	2	3	3	2,8	0,67
Компанія «СолоМія» (Добра кава)	3	1	4	4	2	2,8	0,67
Значення ознаки, a_j	0,13	0,10	0,12	0,25	0,40	X	X

Для кожної фірми визначається середній ранг за формулою:

$$p_{cp} = \sum_{i=1}^{m=5} \alpha_i p_{ij} \quad (2.2)$$

а конкурентоспроможність виробу за формулою: [35, с.77]

$$K_{Cjp} = (P_{max} - P_j) / (P_{max} - 1), \quad (2.3)$$

де P_{\max} - максимальний середній ранг фірми-аутсайдера;

P_j - ранг фірми, для якої визначають конкурентоспроможність.

У жорсткій конкурентній боротьбі найперше завдання фірми - вижити, не загинути, проіснувати як найдовше. Для цього фірмі потрібно насамперед якнайдалі відійти від зони, де зосереджено загроза для її існування. Ця зона зайнята аутсайдерами конкурентної боротьби, тобто завдання фірми - обійти якомога більше конкурентів, залишити їх позаду себе. Знаменник у формулі (2.3) саме й показує максимальне число конкурентів, яких можна обійти. А чисельник показує, яка кількість конкурентів залишилась фактично позаду фірми.

Якщо фірма перша серед конкурентів, то $КС_{ВJ}=1$, а якщо остання, то $КС_{ВJ}=0$. Показник $КС_{ВJ}$ може мати значення у межах $0 \leq КС_{ВJ} \leq 1$.

Отже, кава ТМ «Галка» має найвищу конкурентоспроможність товару.

Другий етап - визначення конкурентоспроможності фірми.

Конкурентоспроможність фірми визначають за формулою [30]:

$$КС_{ФJ} = КС_{ВJ} * P_{MJ}, \quad (2.4)$$

де P_{MJ} - рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміну попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами).

Показник P_{MJ} характеризує міру переваги над конкурентами щодо швидкості виходу на зміни попиту і визначається за формулою:

$$P_{MJ} = (T_{\max} - T_{\phi}) / (T_{\max} - T_{\min}), \quad (2.5)$$

де T_{\max} та T_{\min} - максимальна (у аутсайдера) та мінімальна (у лідера) тривалість часу виходу на ринок з новим товаром у відповідь на зміну попиту;

T_{ϕ} - фактичний час.

У формулі (2.5) знаменник показує максимально можливий відрив від аутсайдера, чисельник - фактичний, а відношення P_{MJ} - показує частку фактичного відриву від аутсайдера відносно до максимально можливого (щодо швидкості реагування).

Необхідну вихідну інформацію для цього етапу наведено в табл. 2.17, де чітко визначено позиції всіх фірм-конкурентів. Ще наочніше їх показано на рис. 2.1. В ній визначено конкурентні позиції кожної з чотирьох фірм.

Частка ємності ринку не характеризує тенденції конкурентоспроможності фірми. А от зміна частки ринку за певний період характеризує конкурентоспроможність. Наприклад, ТОВ «Українська кофейна компанія» майже втричі перевищує фірму ДІМ КАВИ щодо частки ринку. Наявність у маркетологів та менеджерів такої матриці може бути добрим і корисним документом для управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 2.17

Показники, що характеризують конкурентоспроможність фірми

Фірма	КСф	Річний обсяг продажу, тис. грн.	Річний випуск продажу з наростаючий підсумком за останні три роки, тис. грн.	Частка ємності ринку, %	Частка ємності ринку з наростаючим підсумком, %
ДІМ КАВИ (кава Арабіка)	0,98	14525,2	34625,5	16,9	13,7
ФОП «Багрієнко А.А» (віденська кава)	0,55	15623,1	37569,8	18,2	14,8
ТОВ «Українська кофейна компанія» (кава Коста-Ріка)	0,67	45636,9	150603,9	53,1	59,5
Компанія «СолоМія» (Добра кава)	0,67	10203,6	30201,6	11,9	11,9

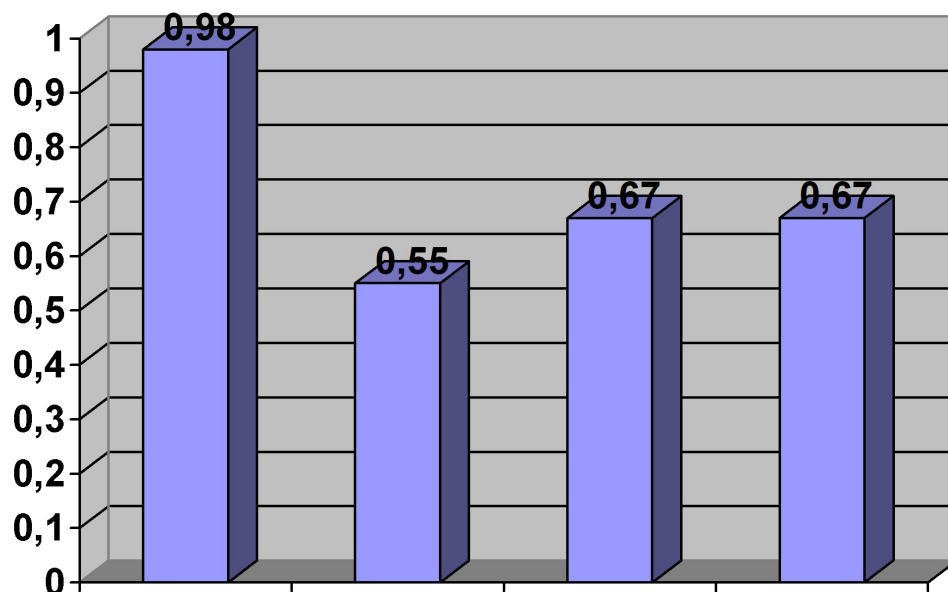


Рис. 2.1. Частка ємності ринку — конкурентоспроможності фірм-конкурентів

Третій етап - визначення конкурентної позиції фірми на ринку.

У табл. 2.18 по кожному конкуренту показано: тривалість виходу на ринок нового товару після зміни попиту, рівень управління маркетингом і конкурентоспроможність фірми в цілому.

Таблиця 2.18

Вихідні дані для визначення конкурентної позиції на ринку

Фірма	Тф, дні	РМ	Ксв	Ксф
ДІМ КАВІ (кава Арабіка)	230	$30/120=0,25$	0,98	0,25
ФОП «Багрієнко А.А.» (віденська кава)	140	$120/120=1$	0,55	0,55
ТОВ «Українська кофейна компанія» (кава Коста-Ріка)	190	$70/120=0,58$	0,67	0,39
Компанія «СолоМія» (Добра кава)	260	$0/120=0$	0,67	0

Певні труднощі можуть виникати у визначенні показника R_{MJ} , оскільки він зв'язаний з придбанням інформації про швидкість реагування конкурентів на зміну попиту. Ці труднощі можна подолати. Спеціалісти для

своєї фірми визначають мінімально можливий час реагування на зміну попиту (T_{\min}) і фактичний час (T_f), а далі знаходимо співвідношення $R_{mj} = T_{\min}/T_f$

Отже, якщо керівництво фірми ДІМ КАВІ систематично вивчатиме конкурентоспроможність своєї фірми і конкурентів, то нагромаджені досвід та навички дадуть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства.

ДІМ КАВІ не має достатнього фінансового потенціалу щоб розвиватися та збільшувати частку ринку.

Поділимо дані інновації на 2 напрямки: більш «дешеві», або організаційні, які потребують незначних затрат, і підприємство може їх досягнути не залучаючи додаткових коштів та «дорогі», які можливі тільки за умови довгострокового кредитування, або торгівельно-технологічні:

1. Для ефективного освоєння ринку в майбутньому є потреба в проведенні маркетингових досліджень з метою вивчення стану та кон'юнктури ринку, потреб та вимог потенційних замовників та пошуку постійних покупців. Така робота потребує введенню в штаб нових працівників – спеціалістів з вивчення ринку, завданням яких буде аналіз потреб, пропозицій конкурентів, їх сильних та слабких сторін.

На перших порах робота нового підрозділу може не давати прибутку, оскільки аналіз ринку та вибір вірного напрямку діяльності методом проб з врахуванням можливих помилок потребує певного часу до того як підприємство почне приносити прибутки. У зв'язку з цим підприємство може відчувати нестачу коштів на власні потреби (виплати зарплати та ін.), оскільки виплати на заробітну плату нового персоналу та витрат нового підрозділу ймовірно перевищуватимуть прибутки, які фірма отримає в результаті основної діяльності. У зв'язку з чим робота може виявитися збитковою. Ретельно зваживши всі «за» і «проти» такої стратегії, підприємство може прийняти рішення про залучення додаткових коштів у вигляді кредитів, оскільки в майбутньому воно сподіватиметься отримати

прибуток, який перевищуватиме витрати за сплатою банківських процентів та повернення залучених кредитів.

В 2021 році ДІМ КАВІ отримало прибутку на суму 140,1 тис. грн. Більша частина коштів повинна бути витрачена на погашення кредиторської заборгованості. Проте, завжди повинні залишатися резерви грошових коштів для розширення капіталу. Створювати даний підрозділ необхідно виключно за рахунок власного капіталу, оскільки при взятті кредиту, новий колектив не забезпечить достатньої віддачі для погашення позики та кредитів.

2. Оскільки підприємство здійснює свою господарську діяльність в м.Полтава, яке є майже повністю насиченим кавою та кавовими напоями, маркетинговому відділу необхідно зробити добре продуману рекламну кампанію як в засобах масової інформації (газетах, радіо, телебаченні), так і проводити візуальну рекламу – на плакатах, касетонах, бігбордах. Оскільки ДІМ КАВІ не має свого офіційного сайту, через який також можна переглянути всі види продукції та надання послуг підприємства та замовити їх, товариству доцільно запуснути власний сайт та витратити більше коштів на рекламу в Інтернеті. Особливо варто звернути увагу на заключення договорів з новими фірмами.

3. Провівши аналіз підприємства в другому розділі, ми бачимо, що фінансовий його фінансовий стан не є стабільним. Це відбувається через відсутність постійних договорів про продаж товарів. Маркетинговий відділ підприємства повинен вивчити весь ринок продажу кави, і знайти магазини, які потребують постійної та стабільної поставки товарів для реалізації. Заклучивши з такими підприємствами договір, ДІМ КАВІ матиме постійних покупців, що забезпечить стабільний його фінансовий стан.

Реалізація стратегії підприємства, викладеною в попередньому матеріалі не вимагає суттєвих затрат та забезпечує максимальне охоплення місцевого ринку. Проте більших прибутків підприємство може досягнути з розширенням своєї географії збуту продукції та надання послуг.

4. Розширення географії збуту вимагає значних трудових та фінансових ресурсів. Оскільки один відділ в короткі терміни не зможе вивчити стан ринку у всіх регіонах України, то для розширення діяльності маркетинговому відділу підприємства необхідно вибрати регіони України, що активно розвиваються. Про розвиток регіону свідчить рівень споживання кави та достатку населення. Маркетинговий відділ повинен вивчити рівень споживання кави в даних районах. Поряд з цим, необхідно проаналізувати і рівень кав'ярень та кафе. За результатами проведених досліджень, підприємство приймає рішення: є сенс працювати в даному районі чи немає. Якщо ДІМ КАВИ буде в стані забезпечити конкурентоспроможні ціни в даному районі, то маркетинговому відділу буде необхідно звернутись до торговельних підприємств з комерційною пропозицією. В разі зацікавлення нашою пропозицією повинно укласти договори на постійне постачання продукції. Якщо обсяги замовлень будуть значними, є сенс у відкритті регіональних представництв та формування дилерської мережі в районних центрах.

5. Оскільки підприємства, що працюють на ринку торгівлі пропонують своїм клієнтам майже однаковий асортимент продукції, для залучення більшої кількості покупців необхідно розширити асортимент продукції за рахунок пошуку нових видів продукції.

6. Ще однією гілкою «дорогої» стратегії є створення кав'ярень та кафе. Тобто ДІМ КАВИ може не лише продавати каву та кавові напої. Це дасть змогу розширити коло споживачів та укріпити свої позиції на ринку. Але для реалізації даної мети, знову ж таки, потрібні значні кошти для розширення штату та для закупівлі приміщень та обладнання.

Підприємство не має можливості за свої кошти створити та запустити даний вид послуг, тому є необхідність залучення банківських кредитів.

Проте, з такою великою кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги (станом на кінець 2021 року 1307,5 тис. грн.) та таким малим власним капіталом фірми (вартість основних засобів підприємства – 607,6

тис. грн.) підприємству ніякий банк не надасть кредиту на розвиток навіть під заставу основних засобів, тому стратегію розвитку підприємства необхідно починати не з запуску нових торгових точок (кафе), а з першого пункту стратегії, згадуваного вище – із створення маркетингового відділу та дослідження ринку.

Отже, навівши певні напрямки стратегічного розвитку підприємства, ми прийшли до загального висновку, що для покращення свого фінансово стану, підприємству необхідно створити відділ маркетингу.

Управління персоналом на ДІМ КАВІ здійснюється ефективно, зростання чисельності працівників супроводжується зростання обсягів виробництва продукції.

На діяльність підприємства позитивно впливають такі фактори зовнішнього середовища, як споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес, рівень техніки та технології. А негативно впливають такі, як конкуренти, законодавчі акти, міжнародні події, політичні обставини, стан економіки, інфраструктура та державні органи влади. Найбільший вплив на підприємство мають дослідження та розробки, технологія, відсутність служби маркетингу та невисокий розмір прибутку.

Фінансовий стан ДІМ КАВІ не є стабільним. Це відбувається через відсутність постійних договорів про продаж товарів. Маркетинговий відділ підприємства повинен вивчити весь ринок продажу кави, і знайти магазини, які потребують постійної та стабільної поставки товарів для реалізації. Заключивши з такими підприємствами договір, ДІМ КАВІ матиме постійних покупців, що забезпечить стабільний його фінансовий стан.

Основним напрямком покращення маркетингового управління бенчмаркінгом має стати створення відділу маркетингу на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

3.1 Ефективність впровадження інноваційного проекту на підприємстві

Маркетингова діяльність у сфері інноваційної діяльності за своєю сутністю спрямована на визначення, аналіз і урахування чинників, які впливають на процеси генерації ідей, розробки новації, виробництва інноваційної продукції та її просування на ринку. В основі такої діяльності знаходиться детальний і об'єктивний аналіз ринку за обраними напрямками і точна інтерпретація його результатів.

Як один з найбільш ефективних і прогресивних методів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства останнім часом розглядається впровадження в маркетингову діяльність інформаційних технологій і, в першу чергу - інтернет-технологій.

Величезні можливості в організації інформаційної взаємодії між компаніями, замовниками і партнерами, унікальний обхват аудиторії і швидкодія при просуванні і продажі товарів, зручність і доступність при організації сервісного обслуговування. Високу ефективність по всіх цих напрямках удалося продемонструвати як компаніям, що використовують Інтернет як доповнення власного традиційного бізнесу, так і компаніям, що повністю збудували свій бізнес в Усесвітній Мережі [37].

Поширення мережі Інтернет придбало лавиноподібний характер з початку 90-х рр. Зараз мережа Інтернет об'єднала безліч мереж у всьому світі. Фактично Інтернет складається з безлічі локальних і глобальних мереж, що належать різним компаніям і підприємствам, зв'язаних між собою різними лініями зв'язку. Інтернет можна уявити собі у вигляді мозаїки складеної з невеликих мереж різної величини, які активно взаємодіють одна з іншою, пересилаючи файли, повідомлення.

Глобальні темпи зростання мережі Інтернет вражаючі. Так, в 1969 році мережа складалася з 4 комп'ютерів, а на даний момент до неї підключено більше 16 мільйонів ЕОМ в 180 країнах світу. Зараз Інтернет полягає із понад 15 тисяч об'єднаних між собою мереж [41].

За приблизними підрахунками загальна кількість користувачів Інтернету у всьому світі перевищила 200 млн. чоловік.

В даний час основні цілі використання Інтернет це - розваги, освіта, здійснення покупок, а також пошук нової інформації різного характеру.

Розвиток інформаційних технологій, серед яких одне з ключових місць зайняв Інтернет, появу і бурхливе зростання електронної комерції стали основою для появи нового напрямку в сучасній концепції маркетингу взаємодії, - інтернет-маркетингу.

Під терміном інтернет-маркетингу розуміється теорія і методологія організації маркетингу в гіпермедійному середовищі Інтернету.

Інтернет володіє унікальними характеристиками, що значно відрізняються від характеристик традиційних інструментів маркетингу. Однією з основних властивостей середовища Інтернету є її гіпермедійна природа, що характеризується високою ефективністю у виставі і засвоєнні інформації, що значно підвищує можливості маркетингу в посиленні взаємозв'язку підприємств і споживачів.

Крім того, роль, що виконується Інтернетом, не обмежуються лише комунікативними функціями, а також включає можливість висновку операцій, здійснення покупок і проведення платежів, додаючи йому риси глобального електронного ринку.

Можливості Інтернету в системі маркетингу сучасного підприємства зображені на рис. 3.1.

Використання Інтернету привносить нові особливості і переваги в порівнянні з маркетингом, заснованому на традиційних технологіях. Ось деякі з них:

1. Перехід ключової ролі від виробників до споживачів.

Однією з найбільш фундаментальних якостей, привнесених Інтернетом в світ сучасної комерції, є перехід ключової ролі від виробників до споживачів. Інтернет зробив реальністю для компаній можливість привернути увагу нового клієнта всього за десятки секунд, проведених їм перед екраном комп'ютера. Проте в той же час він дав можливість тому ж користувачеві за декілька клацань миші перейти до будь-якого з конкурентів. У такій ситуації увага покупців стає найбільшою цінністю, а встановлені взаємини з клієнтами головним капіталом компаній.

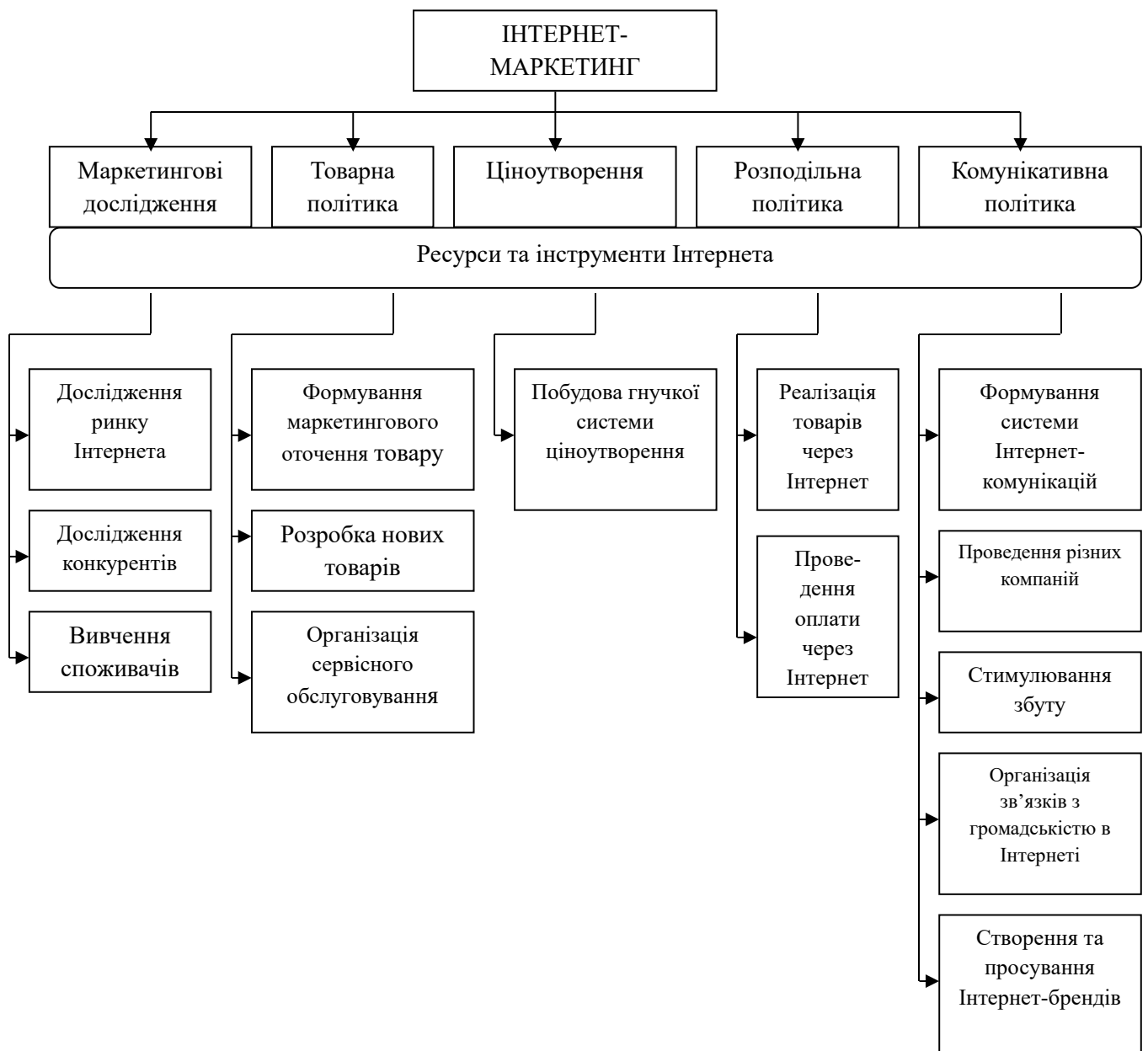


Рис. 3.1. Можливості використання Інтернету в системі маркетингу підприємства

2. Глобалізація діяльності і зниження транзакційних витрат.

Інтернет значно змінює просторовий і часовий масштаби ведення комерції. Він є глобальним засобом комунікації, що не має яких-небудь територіальних обмежень, при цьому вартість доступу до інформації не залежить від віддаленості від неї, в протилежність традиційним засобам, де ця залежність прямо пропорційна. Таким чином, електронна комерція дозволяє навіть найдрібнішим постачальникам досягати глобальної присутності і займатися бізнесом у світовому масштабі. Відповідно, замовники також дістають можливість глобального вибору зі всіх потенційних постачальників, що пропонують необхідні товари або послуги незалежно від географічного розташування. Відстань між продавцем і покупцем грає роль лише з точки зору транспортних витрат вже на етапі доставки товарів.

Часовий масштаб в середовищі Інтернету також значно відрізняється від звичайного. Висока ефективність комунікативних властивостей Інтернету забезпечує можливість скорочення часу на пошук партнерів, ухвалення рішень, здійснення операцій, розробку нової продукції, і так далі. Інформація і послуги в Інтернеті доступні цілодобово. Крім того, його комунікативні характеристики володіє високою гнучкістю, що дозволяє легко виробляти зміни представленої інформації, і, тим самим, підтримувати її актуальність без тимчасової затримки і витрат на поширення.

Названі ефекти також наводять до значного скорочення транзакційних витрат, тобто витрат, пов'язаних з налагодженням і підтримкою взаємодії між компанією, її замовниками і постачальниками. При цьому вартість комунікацій, в порівнянні з традиційними засобами, стає мінімальною, а їх функціональність і масштабованість значно зростають.

3. Персоналізація взаємодії і перехід до маркетингу «один-одного».

Використовуючи засоби електронної взаємодії, компанії можуть отримувати детальну інформацію про запити кожного індивідуального замовника і автоматично надавати продукти і послуги, відповідні

індивідуальним вимогам. Одним з простих прикладів може служити персональне представлення web-сайта для кожного з клієнтів або партнерів компанії.

4. Зниження трансформаційних витрат.

Зниження трансформаційних витрат може досягатися за рахунок оптимального вибору структури товарного асортименту, скорочення часу на розробку і впровадження нової продукції, обґрунтованої політики ціноутворення, зниження числа посередників, витрат на збут і так далі.

Як одна з найбільш значимих доріг підвищення ефективності маркетингової діяльності будь-якого підприємства можна розглядати оптимізацію його комунікативної політики.

Комунікативна політика, що проводиться в Інтернеті, - це курс дій підприємства, направлений на планування і здійснення взаємодії фірми зі всіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій Інтернету, що забезпечують стабільне і ефективне формування попиту і просування товарів і послуг на ринки з метою задоволення потреб покупців і здобуття прибули.

Маркетингові комунікації в Інтернеті залежно від кінцевої мети можуть бути розділені на два види:

1) комунікації, пов'язані з розробкою, створенням, вдосконаленням товару і його поведінкою на ринку;

2) комунікації, пов'язані з просуванням товару.

Web-сайт компанії зазвичай виступає центральним елементом комунікативної політики, що проводиться в Інтернеті. Тому таке важливе завдання його просування, від успішної реалізації якої в значній мірі залежить ефективність всієї комунікативної політики.

Web-сайт надає компанії широкий ряд додаткових можливостей, на додаток до доступних раніше комунікаційним службам. Головна їх особливість полягає в тому, що тепер компанія може надавати користувачам додатковий сервіс: давати інформацію, надавати до- і післяпродажне

обслуговування, продавати товари і послуги. За наявності власного сайту зростає ефективність рекламних заходів, що проводяться в Мережі, оскільки будь-яка реклама може містити заклики на сайт компанії, де користувачеві стане доступне значно більша кількість інформації, і він складе повнішу думку про фірму і її пропозицію. Крім того, інформація про поведінку відвідувачів на сайті може відразу ж потрапляти в інформаційну систему компанії і служити для якіснішого їх обслуговування.

З точки зору маркетингу, web-сайт - це набір інформаційних блоків і інструментів для взаємодії з одним або декількома сегментами цільової аудиторії. Яка інформація буде представлена на ній, які інструменти будуть задіяні, як вони взаємодіятимуть між собою - все це залежить від вибраної моделі бізнесу, короткострокових і довгострокових завдань, а також від типа сегментів цільової аудиторії і можливості контактувати з нею тим, або іншим способом.

На рис. 3.2 представлена загальна блок-схема побудови web-сайта ДІМ КАВІ. Вона включає чотири основні етапи.

Перший етап - визначення цілей і доріг їх досягнення, проведення маркетингових досліджень, розробка плану необхідних заходів. Цей етап має початкове значення, оскільки від отриманих на ній даних і прийнятих на їх основі рішень залежатиме ефективність побудованої системи і її життєздатність в цілому.

Наступним етапом є реалізація web-сайта. На ній мають бути вирішені такі питання, як вибір місця розміщення сервера, вибір постачальника послуг Інтернету, розроблений дизайн сервера і його структура, вироблено його первинне інформаційне наповнення, розглянуті питання поєднання з існуючою інформаційною системою підприємства, і, після проведення попереднього тестування, web-сервер може бути розміщений в Інтернеті.

Після цього потрібно вирішити питання залучення на нього користувачів - поточних і потенційних клієнтів ДІМ КАВІ.

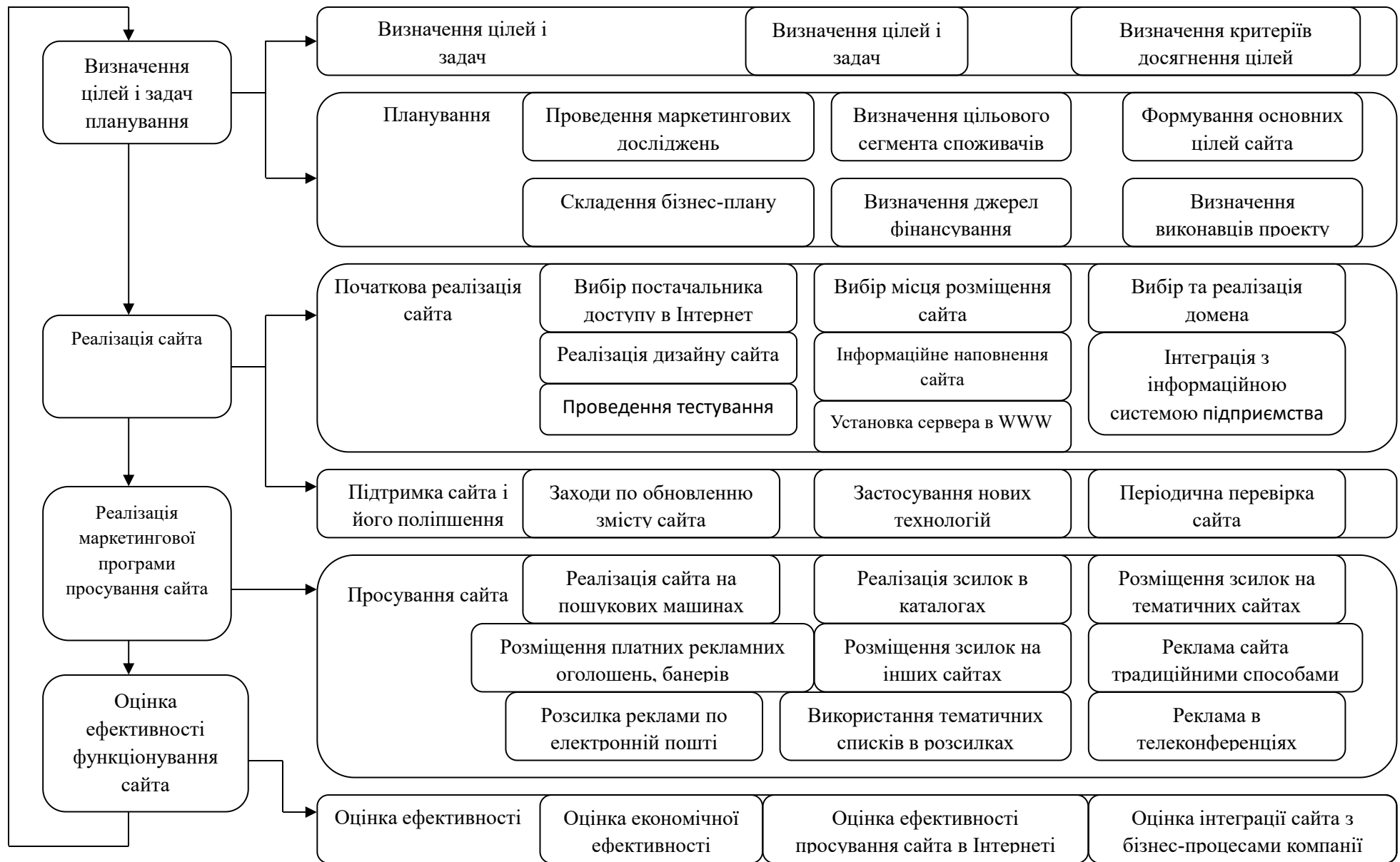


Рис. 3.2. Блок схема web-сайту ДІМ КАВІ

Тому наступним етапом є проведення комплексу заходів щодо залучення відвідувачів на сервер. Даний етап має на увазі використання всіх видів реклами в Інтернеті: від розміщення банерів до використання списків розсилки і участі в телеконференціях.

Вказані три етапи завершує четвертий - підведення підсумків на основі порівняння отриманих результатів із запланованими в розрізі встановлених раніше критеріїв.

При правильному підході до побудови бізнесу з використанням Інтернету, він продовжуватиме удосконалюватися і розвиватися.

Спробуємо показати зразковий план роботи по проектуванню сайту як ефективного інструменту для компанії. Перш за все, варто сказати, що до моменту, коли компанія приступає до створення сайту, мають бути поставлені маркетингові цілі.

У нашому випадку основною метою розробки web-сайта для ДІМ КАВІ є: діставання можливості побудови ефективних систем взаємодії зі всіма суб'єктами ринку. В рамках поставленої мети можуть вирішуватися наступні завдання:

- 1) використання Інтернету як засоби для продажу рекламних послуг споживачам;
- 2) використання Інтернету для організації через нього системи постачання компанії.

Маючи сформульовані цілі, можна переходити до визначення того, як сайт працюватиме на їх досягнення.

Перший крок при розробці web-сайта - це визначення цільових аудиторій. Найбільш важлива цільова аудиторія практично для будь-якого підприємства і ДІМ КАВІ - не виключення, це - потенційні і реальні клієнти. Для нашого підприємства, в першу чергу, це юридичні та фізичні особи-підприємці, що здійснюють свою діяльність на території Полтавської області. Другий цільовий аудиторій, відповідно до поставлених завдань, можна вважати - постачальників кави та кавових напоїв.

На другому етапі визначаються завдання, які можуть бути вирішені з використанням інтернет-технологій, і визначаються необхідні інструменти, які мають бути реалізовані на сайті для вирішення цих завдань. У нашому випадку, сайт має бути максимально простий і зручний для потенційного замовника молочної продукції. У нього обов'язково мають бути включені наступні функціональні розділи:

1) координати, контактні телефони, e-mail і контактні особи підприємства;

2) інформація про підприємство: історія розвитку, організаційна структура, основні принципи роботи з клієнтами;

3) асортимент продукції. Розділ повинен містити опис пропонованої продукції і типові прайс-листи;

4) бланк заявки на купівлю товару, автоматично за бажанням замовника, що відправляється по електронній пошті на електронну адресу ДІМ КАВИ;

5) блок новин, що оповіщає потенційних і реальних клієнтів про появу нової продукції;

6) розділ - наші вакансії;

7) розділ - наші клієнти (партнери), що пропонує відвідувачеві сайту проглянути найбільш вдало виконані замовлення клієнтів;

8) розділ - наші потреби, спеціально призначений для оптимізації роботи з постачальниками, в якому мають бути відбиті всі необхідні позиції матеріалів, сировини, комплектуючих і устаткування для виробництва молочної продукції, з вказівкою ціни, яку ДІМ КАВИ готове заплатити;

9) гостьова книга - розділ, в якому відвідувачі можуть залишити свої повідомлення, поставити питання.

Крок третій має на увазі постановку комунікативних завдань і заставляння комунікативних функцій сайту. Сайт можна розглядати як маркетинговий комунікативний простір, причому з інформацією взаємодіють як відвідувачі сайту, у тому числі і представники цільових груп, так і

компанія. Завдання маркетолога при проектуванні сайту організувати цей простір так, щоб забезпечити максимально комфортні умови передачі інформації цільовим групам.

Інструменти, які можуть бути використані на сайті для передачі інформації, забезпечують практично весь набір маркетингових комунікацій, а саме:

1. Рекламу. На сайті можна використовувати всі рекламні звернення до цільової аудиторії, адаптувавши їх до інтернет-технологій.

2. Стимулювання збуту. У Інтернеті можна використовувати практично всі прийоми, включаючи надання знижок, купонів і т. д., тим більше що, за допомогою сайту, набагато простіше забезпечити попадання їх цільовій групі. А забезпечивши на сайті механізми авторизації користувачів, ми маємо можливість звертатися до потенційних покупців індивідуально.

3. Зв'язки з громадськістю (піар). Про важливість сайту як джерела інформації для журналістів вже згадувалося. Але інформаційні приводи цікаві і відвідувачам сайту з інших цільових груп, і при нагоді краще забезпечити їх трансляцію на сайті (у нашому випадку можна використовувати новинний блок).

4. Прямі продажі (за допомогою блоку - заявка покупця).

5. Директ-маркетинг. В даному випадку не йдеться про спам, а про розсилки новин зацікавленим користувачам, якими можуть бути фахівці з реклами і маркетингу крупних підприємств міста, а також керівників невеликих фірм, що самостійно визначають власну рекламну політику. Адже, якщо користувач погодився отримувати інформацію з сайту, значить, він в ній зацікавлений і пробачить невелику кількість реклами, яка можливо буде бути присутнім в даних повідомленнях.

Перелік інструментів, які повинні забезпечувати поставлені завдання по комунікативній ефективності сайту складається з наступних пунктів:

1. Наявність блоку реєстрації на сайті.

2. Автоматична розсилка новин про підприємство зареєстрованим користувачам;

3. Гостьова книга, що підтримує прямий зв'язок з клієнтами.

4. Форма заявки, що дозволяє швидко оформити і відправити замовлення ДІМ КАВІ.

Також не слід забувати і про можливість збору маркетингової інформації. Інструменти для цього також мають бути передбачені на етапі проектування. Що стосується здобуття інформації, то окрім звичайних інструментів маркетингових досліджень, таких, як анкетування або опити, варто пам'ятати про можливість здобуття невербальної інформації від відвідувача сайту. Адже будь-яка дія відвідувача сайту може бути зафіксована і відповідно проаналізована. Таким чином при розробці сайту необхідно закласти можливість фіксації всіх ітерацій відвідувача і складання звіту за цими даними.

Крок четвертий направлений на залучення і утримання цільових груп. В рамках даного кроку ми повинні поклопотатися про просування даного сайту не лише в Інтернет просторі, але і в інформаційному просторі міста. Для досягнення даної мети рекомендується:

1. Використовувати програми пошукового і непошукового просування сайту, що є окремим етапом роботи з сайтом.

2. Провести невелику рекламну іміджеву кампанію по просуванню сайту, яка повинна носити двояку роль. З одного боку, вона дозволить привернути увагу потенційних споживачів до появи сайту підприємства, і носитиме ознайомлювальний характер, з іншого боку - ще раз нагадає про існування ДІМ КАВІ, і носитиме характер, що нагадує.

Дана рекламна кампанія повинна використовувати такі засоби рекламної дії як зовнішня реклама, реклама в ЗМІ і директ мейл.

3. Провести стимулюючу акцію по залученню відвідувачів на сайт. Наприклад, розіграш призу для кожного сотого відвідувача.

Логічна структура сайту розробляється виходячи з передбачуваної моделі поведінки цільових груп на сайті. При цьому бажано враховувати маркетингові цілі компанії відносно цільової групи. Фактично поведінка відвідувача сайту є комунікаційним актом, при якому адресант, - творець сайту передає повідомлення - інформацію, розміщену на сайті, - і отримує у відповідь повідомлення адресата, виражене його поведінкою на сайті. У ідеальному випадку відвідувач сайту поводить себе в повній відповідності з передбачуваною моделлю поведінки.

Результатом зроблених кроків будуть сформульовані вимоги до функціональності сайту, які необхідно доповнити вимогами до дизайну і технологічних рішень. Далі можна переходити до етапу створення технічного завдання до проекту і до його реалізації.

3.2 Розрахунок бюджету з впровадження бенчмаркінгового інноваційного проекту на підприємстві

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ДІМ КАВІ можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів і послуг компанії.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище наведених недоліків і недоглядів є непорозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу і маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається зі спеціалістів-маркетологів досить високої кваліфікації.

При підборі фахівців у формовану службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці [37].

Варто взяти до уваги той факт, що створення єдиної служби маркетингу на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва компанії в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору по маркетингу компанії прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників компанії домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки по їх миттєвій економічній ефективності, що побічно підтверджується помірним ступенем готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії. Тому, автор роботи настійно рекомендує як перші заходи, проведені новою службою маркетингу, заходи щодо реклами і стимулювання збуту.

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий доход, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування і утримання.

Нижче викладені розрахунок витрат і ефективності проведення зазначених заходів.

В аналітичній частині даної роботи маркетингова діяльність ДІМ КАВІ була піддана ревізії й аналізу. Не дивлячись на те, що на підприємстві відсутня єдина служба маркетингу, маркетингові функції виконуються директором, оскільки їхнє виконання є нагальною потребою для будь-якого комерційного і некомерційного підприємства. Це положення впливає із самого визначення маркетингу як такого: маркетинг - вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну. Першим кроком на шляху створення служби маркетингу на підприємстві є визначення її системи організації. Найбільш проста і розповсюджена організація служби маркетингу є функціональна організація. У цьому випадку спеціалісти-маркетологи керують різними маркетинговими функціями і підкоряються керівнику департаменту маркетингу. Однак, така структура була прийнята ще 2-3 роки тому, коли компанія підтримувала і просувала тільки одну торгову марку.

Одним із завдань маркетингової служби господарства є розробка довгострокової програми (на 5 років) виходу на ринки інших регіонів.

При такій перспективі основним завданням господарства є підвищення якості продукції і зниження його собівартості, застосування інтенсивних технологій.

Для створення маркетингової служби ДІМ КАВІ необхідно виділити 32,52 тис. грн. Підприємство буде виділяти щомісячно певну частину суми протягом року.

Графік виділення коштів відображений у таблиці 3.1.

Як видно з таблиці 3.1 кошти передбачені на навчання працівників, ремонт кабінету, купівлю обладнання і технічних засобів, тощо. У дванадцятому місяці передбачається завершення організації і впровадження створення маркетингової служби.

Таблиця 3.1

Виділення і використання коштів маркетинговою службою ДІМ КАВИ

Місяць	Сума виділення коштів, грн.	Предмет використання коштів
1	9600	Оплата за навчання на ФПК за двох працівників (перший семестр).
2	2000	Ремонт кабінету маркетингової служби
3	3850	Купівля комп'ютера
4	620	Купівля ксерокса
5	650	Заробітна плата маляра-штукатура
6	5000	Купівля офісних меблів для кабінету маркетингової служби
7	2600	Купівля факсу
8	9600	Оплата за навчання на ФПК за другий семестр за двох працівників
9	1500	Купівля канцелярських приладів
10	2000	Купівля періодичної і спеціальної літератури, відеофільмів і інших носіїв інформації
11	3200	Купівля телевізору і відеомагнітофону у кабінет маркетингової служби
12	1500	Установка меблів і комп'ютера, естетичне оформлення кабінету маркетингової служби

Розподіл витрат за місяцями розглянемо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена відомість витрат по місяцям на проект створення маркетингової служби ДІМ КАВИ

Сума витрат, грн.	Місяць												разом
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	9600	2000	3850	620	650	5000	2600	9600	1500	2000	3200	1500	32520

Дані таблиці свідчать, що найбільші витрати передбачаються у 1 та 8 місяцях, найменші у 4 і 5 місяцях. Загальна сума проекту – 32,52 тис.грн, маркетингова служба повинна окупити за рік.

У бюджеті господарства відображаються витрати, які будуть при функціонуванні маркетингової служби. Це витрати на заробітну плату, на відрядження, транспортні витрати, витрати на поточний ремонт обладнання і інші не передбачувані витрати.

Розглянемо всі види витрат за один місяць, потім підсумуємо їх за рік. Відобразимо всі види витрат по місяцях окремо, а в кінці приведемо зведену відомість по функціонуванню маркетингової служби за рік.

Таблиця 3.3

Відомість витрат на утримання штату маркетингової служби ДІМ КАВІ

Посада	Розмір заробітної плати, грн.
Менеджер-маркетолог	15550
Маркетолог-юрист	15450
Разом	31000
Відрядження менеджера-маркетолога	1450
Відрядження маркетолога-юриста	1600
Фонд відряджень	3050

Як видно з таблиці 3.3 у службі маркетингу передбачено 2 спеціаліста з середніми окладами по 15500 грн. Заробітна плата, що пропонується вище вказаним спеціалістам, повинна з першого дня створення служби заохочувати до плідної праці. Оскільки діяльність маркетингової служби передбачає відрядження, в наступній таблиці наводяться витрати на відрядження маркетингової служби.

Витрати на відрядження у маркетолога-юриста більші, тому що він в основному займається переговорами з потенційними клієнтами і укладає угоди, тому виїжджає більше, ніж менеджер-маркетолог. В цілому, даний фонд передбачає кількість відряджень більшу, ніж мінімальну, що також позитивно вплине на кінцевий результат роботи служби. Оскільки маркетингова служба буде мати транспортний засіб, в наступній таблиці передбачені транспортні витрати.

Таблиця 3.4

Транспортні витрати маркетингової служби ДІМ КАВІ

Вид витрат	Сума, грн.
Пальне	2600
Масильні матеріали	1150
Поточний ремонт	2250
Відрахування на утримання транспортних засобів	2100
Разом	8100

Як видно з таблиці 3.4 транспортні витрати за місяць складають 8100 грн., в них включені витрати на пальне, мастильні матеріали, поточний ремонт і відрахування на утримання транспортних засобів. Сума даних витрат складена з урахуванням професійної думки відповідних працівників. У таблиці 3.5 надаються інші витрати функціонування маркетингової служби, які не є менш важливими ніж попередні і при їх складенні також враховано думку відповідних фахівців.

Таблиця 3.5

Інші витрати маркетингової служби ДІМ КАВІ

Вид витрат	Сума, грн.
Витрати на поточний ремонт обладнання	2150
Витрати на інформаційні носії	2300
Інші непередбачені витрати	1250
Разом	5700

В інші витрати включені витрати на поточний ремонт обладнання, витрати на інформаційні носії і інші непередбачені витрати, які будуть використані тільки при певних робочих ситуаціях, перерахованих у положенні про службу. В наступній таблиці представлені витрати маркетингової служби за місяць, що детально і професійно визначені і розглядалися у попередніх таблицях. З даних таблиці 3.6 видно, що інші витрати маркетингової служби ДІМ КАВІ складають за місяць 5700 грн.

Таблиця 3.6

Зведена відомість витрат маркетингової служби ДІМ КАВИ

Вид витрат	Сума, грн.
Витрати на заробітну плату	31000
Витрати на відрядження	3050
Транспортні витрати	8100
Інші витрати	5700
Разом витрат за місяць	47850

У таблиці 3.7 згруповані усі витрати на маркетингову службу, які складають за місяць 47850 грн. Найбільшу питому вагу займають транспортні витрати і витрати на відрядження.

Таблиця 3.7

Зведена відомість витрат на функціонування маркетингової служби ДІМ КАВИ

Вид витрат	За місяць	За рік	
		Сума	Питома вага, %
Витрати на заробітну плату	31000	372000	64,8
Витрати на відрядження	3050	36600	6,4
Транспортні витрати	8100	97200	16,9
Інші витрати	5700	68400	11,9
Разом витрат на функціонування маркетингової служби	47850	574200	100,0

В таблиці 3.7 надаються витрати за місяць та за рік. Таким чином, усі витрати на функціонування маркетингової служби за рік складають 574200 грн. Аналіз структури витрат на функціонування маркетингової служби показує, що найбільшу питому вагу (64,8%) займають витрати на заробітну плату, 16,9% транспортні витрати.

Незалежно від того, матиме підприємство власну маркетингову службу чи ні, його управлінці повинні аналізувати маркетингову інформацію. Це дозволяє правильно визначити напрямки інвестицій, ефективний спосіб використання ресурсів підприємств, обсяги виробництва та, як результат – отримати прибуток, достатній не тільки для відтворення виробництва, а і його вдосконалення згідно з вимогами ринку та досягненнями науково-технічного прогресу, розширення сфери діяльності підприємства.

Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є підпорядкування всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам ринку.

3.3 Проблеми впровадження інноваційних проектів підприємством та можливості щодо їх подолання

Впровадження інновацій у господарське життя організації природно вимагає вкладення фінансових засобів у їхню розробку й освоєння. При цьому встановлена емпірична залежність - чим більший прибуток від нововведення розраховує одержати в майбутньому організація, тим до більших витрат вона повинна бути готова в сьогоденні.

Проте, для організації проблема вибору об'єкта фінансових вкладень не вичерпується граничною сумою інвестицій. Дослідження показали, що найбільшою ефективністю мають вкладення в інновації, де організація має можливість одержувати монопольний надприбуток. Іншими словами, найбільш вигідні інвестиції в інновації, що розвивають відмітні здібності організації.

Основні проблеми створення системи маркетингу на ДІМ КАВІ:

1.Проектування і впровадження системи маркетингу звичайне тривалий багатоетапний процес.

2.Вибір і обґрунтування організаційної структури підрозділу маркетингу вимагає зміни організаційної структури всього підприємства.

3. Необхідно визначити характер і спрямованість зв'язків підрозділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства, а також зміни системи повноважень і відповідальності в єдиній системі управління підприємства.

4. Слід визначити спрямованість і інтенсивність інформаційних потоків і розмежувати відповідальність за роботу інформаційної системи підприємства.

5. Міняється спрямованість і інтенсивність ресурсних потоків для створення системи фінансування маркетингу.

6. Відсутні кваліфіковані спеціалісти.

Кожна з цих проблем має альтернативні, відмінні один від одного способи рішення, а також способи реалізації цих рішень. Все це вимагає комплексного системного підходу до організації і фінансування маркетингової діяльності.

Розглянемо організаційну структуру ДІМ КАВІ до впровадження служби маркетингу (рис. 3.3) та після провадження служби маркетингу (рис. 3.4).

Професійний маркетинголог повинен відповідати таким вимогам:

- повинен мати достатньо високий рівень спеціальної освіти;
- володіти рідкісною здатністю здобувати інформацію і у конкурентів підприємства, споживачів, постачальників, і у персоналу самого підприємства;
- мати схильність до нововведень і постійного навчання;
- бажаними є прийняття жорстких схем і структур, нормальне ставлення до протилежної думки і вміння коректно сперечатися, аналітичний склад розуму, розвинута інтуїція.



Рис. 3.3. Організаційна структура ДІМ КАВІ

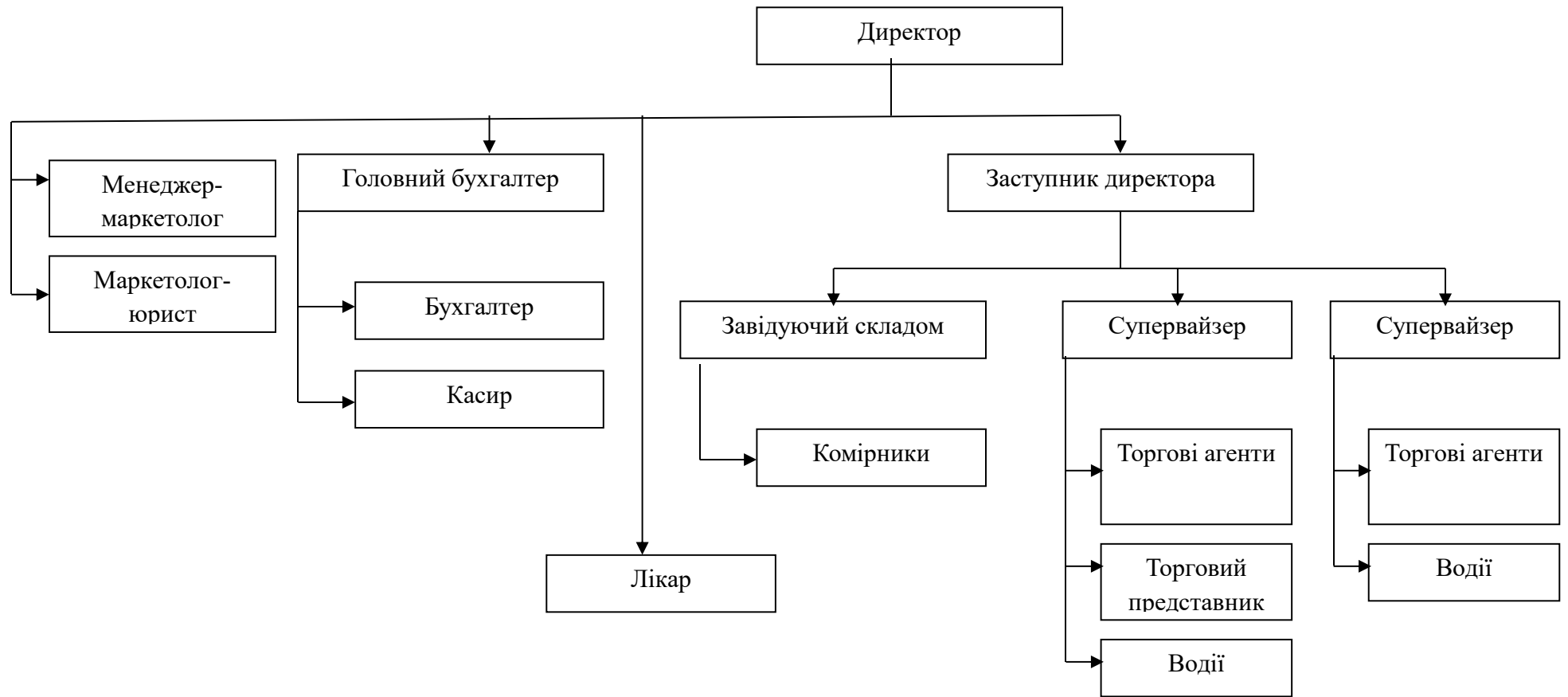


Рис. 3.4. Організаційна структура ДІМ КАВІ після впровадження служби маркетингу

З методологічної точки зору, причиною усіх вище наведених недоліків і недоглядів є недорозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу і маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається зі спеціалістів-маркетологів досить високої кваліфікації. При підборі фахівців у формовану службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці. Варто взяти до уваги той факт, що створення єдиної служби маркетингу на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва компанії в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору по маркетингу компанії прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників компанії домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки по їх миттєвій економічній ефективності, що побічно підтверджується помірним ступенем готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії. Тому, автор роботи настійно рекомендує як перші заходи, проведені новою службою маркетингу, заходи щодо реклами і стимулювання збуту. Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий дохід, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування і утримання. Нижче викладені розрахунок витрат і ефективності проведення зазначених заходів.

Для розрахунку планованої ефективності витрат на проведення впровадження служби маркетингу ДІМ КАВІ у 2022 році скористаємося математичною моделлю, запропонованою Ж.-Ж. Ламбенем:

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,19}, \quad (3.1)$$

де Q_1 - планований приріст валового доходу за період t ;

Q_{t-1} - фактичний валовий дохід за попередній період;

S_1 - витрати на службу маркетингу.

$$E = E_p - B_{д.марк}, \quad (3.3)$$

$$E = 4791,373 - 257,868 = 4533,505 \text{ тис. грн.}$$

Підставимо дані валового доходу компанії за 2021 рік і плановані витрати на створення служби маркетингу в 2022 р. у запропоновану формулу.

$$Q_1 = 2,024 * 14525,2 \text{ тис. грн.}^{0,565} * 102,72 \text{ тис. грн.}^{0,190} = 498,87 \text{ тис. грн.}$$

Підводячи підсумки економічної ефективності двох запропонованих заходів, необхідно відзначити, що приріст річного валового доходу забезпечується тільки за рахунок маркетингових заходів, без нарощування інших потужностей. Визначимо економічний ефект рекламних заходів:

$$E_p = Q_1 - B_p, \quad (3.2)$$

де Q_1 - планований приріст валового доходу за період t ;

B_p – витрати на створення відділу маркетингу.

$$E_p = 498,87 - 102,72 = 396,15 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від рекламних заходів складе 4,9 грн. на кожну гривню, витрачену на створення відділу маркетингу. Планований приріст річного валового доходу складає 3,4%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За наявності різноманітних визначень бенчмаркінг у системі менеджменту підприємства - це постійний процес пошуку, аналізування та оцінювання методів і результатів діяльності підприємства і його структурних підрозділів через співставлення з обраним еталоном чи орієнтиром, до якого воно прагне чи бажає покращати. Фактично бенчмаркінг при прийнятті управлінських рішень орієнтується на кращу практику внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Бенчмаркінг - це перманентний, безперервний, постійний процес вивчення, порівняння та оцінки товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та досвіду виробництва інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів, своїх найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі, найкращих практик, що визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності.

Стосовно малих підприємств, то використання ними бенчмаркінгу є складною процедурою. Більшість українських підприємців взагалі не оперує визначеним поняттям.

Основні бар'єри впровадження бенчмаркінгу в Україні: обмеженість ресурсів; працівники великих компаній зі знанням і досвідом застосування сучасних методів управління усе рідше переходять на роботу в малі фірми; членство в кожному з бенчмаркінгових «клубів» досить дороге для малих компаній; менеджери малих підприємств набагато ближче до своїх споживачів, працівників і конкурентів, чим їхні колеги з корпорацій; для досягнення бажаного ефекту від бенчмаркінгу вимірювані показники повинні бути досить гнучкими, що відбивають різноманітної особливості малого бізнесу.

Полтавське представництво кавової компанії «Галка» ДІМ КАВІ займається оптовою і роздрібною торгівлею розчинної кави, кави в зернах, меленої, кавових напоїв, фруктовато-ягідного чаю, фіточаю, чаю торгівельних марок Акбар, Хейліс, Тянь-шань.

Але основним видом продукції є реалізація кави ДІМ КАВІ).

Загалом роботу підприємства ДІМ КАВІ протягом 2019-2021 років слід оцінити позитивно, адже результати його діяльності є прибутковими. Аналіз показників платоспроможності показує, що підприємство є платоспроможним, оскільки значення коефіцієнта загальної ліквідності значно вище за нормативне. Таким чином, в ході проведеного аналізу нами було виявлено, що підприємство є фінансово стійким.

На діяльність підприємства позитивно впливають такі фактори зовнішнього середовища, як споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес, рівень техніки та технології. А негативно впливають такі, як конкуренти, законодавчі акти, міжнародні події, політичні обставини, стан економіки, інфраструктура та державні органи влади.

Найбільший вплив на підприємство мають дослідження та розробки, технологія, відсутність служби маркетингу та невисокий розмір прибутку.

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ДІМ КАВІ можна назвати наступні: відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції; відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю.

У третій частині дипломної роботи проаналізована ефективність бенчмаркінгового інноваційного проекту – це розробка веб-сайту компанії та впровадження єдиного відділу маркетингу на підприємстві.

Web-сайт надає компанії широкий ряд додаткових можливостей, на додаток до доступних раніше комунікаційним службам. Головна їх особливість полягає в тому, що тепер компанія може надавати користувачам

додатковий сервіс: давати інформацію, надавати до- і післяпродажне обслуговування, продавати товари і послуги. За наявності власного сайту зростає ефективність рекламних заходів, що проводяться в Мережі.

Усі витрати на функціонування маркетингової служби за рік складають 70200 грн. Аналіз структури витрат на функціонування маркетингової служби показує, що найбільшу питому вагу (51,3%) займають витрати на заробітну плату, 18,8% транспортні витрати.

Економічний ефект від рекламних заходів складе 4,9 грн. на кожную гривню, витрачену на створення відділу маркетингу. Планований приріст річного валового доходу складе 3,4%.

Підводячи підсумки економічної ефективності двох запропонованих заходів, необхідно відзначити, що сукупне зростання валового доходу компанії від їхнього впровадження повинне скласти 9325,241 тис. грн. чи 5,43%. При цьому, весь приріст річного валового доходу забезпечується тільки за рахунок маркетингових заходів, без нарощування інших потужностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. <http://www.businesssoiutions.com.ua/> - сайт компанії Business Soiutions International.
2. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
3. Швальбе Х. Практика маркетингу для малих і середніх підприємств :Пер. з нім. – К.:Либідь,2000.
4. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці. // Зарубіжні маркетингові дослідження. №1,2004. – с. 12-14.
5. Bresin S. Практика бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження. №1, 2004. – с. 7-9.
6. Bruckhardt W. Цикл ключових питань по бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності. // Зарубіжні маркетингові дослідження, №3, 2005. – с. 9-11
7. Furey T. R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку. // Зарубіжні маркетингові дослідження, №1, 2002. – с. 7-10
8. Krokowski W. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачанням. // Зарубіжні маркетингові дослідження, №7, 2003. – с. 14-16
9. Ohinata Y. Бенчмаркінг: японський досвід. // Зарубіжні маркетингові дослідження, №4, 2005. – с. 22-25
10. Reves G., Pflieger E. Світовий клас як стандарт – як підняти до вершин з допомогою бенчмаркінгу // Зарубіжні маркетингові дослідження, №7, 2004. – с. 27-30
11. Shetty Y. K. Ставлячи високу мету: конкурентний бенчмаркінг для найкращого функціонування. // Зарубіжні маркетингові дослідження, №12, 2003. – с. 21-24

12. Venetucci R. Бенчмаркінг: перевірка реальністю стратегії і цілей роботи. // Зарубіжні маркетингові дослідження, №9, 2003. – с. 11-14
13. Watson G. H. Практика бенчмаркінгу в Італії // Зарубіжні маркетингові дослідження, №6, 2005. – с. 19-22
14. 32. Костирко Л. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л. Костирко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х. : Фактор, 2016. – 336 с.
15. 42. Міцура О. О. Маркетинговий план для малого підприємства, що планує вихід на новий ринок збуту [Електронний ресурс] / О. О. Міцура, Н.М. Гайтина. – [Суми], 2017. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/32616/1/Mitsura_marketing%20plan.pdf
16. 43. Мозгова Г. Впровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві / Г. Мозгова, Т. Петросян // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія Економічна. – 2017. – №. 88. – С. 91-97.
17. Дослідження компанії KPMG «Трансформація бізнес-майндсету». URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/09/kpmg-review-magazine-1-2018.pdf>.
18. Дослідження теоретико-методологічних аспектів позиціонування бренда [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://works.doklad.ru/view/USI4EMsBkso/all.html>
19. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства / М. В. Дубина, О. М. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 21-32.
20. Іваннікова М.М. Розвиток концепції маркетингу на українських підприємствах / М. М. Іваннікова, Є.О. Зезекало// Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези

доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.): у 2 ч., ч. 2.–Полтава: ПУЕТ, 2020.–343 с.

21. Карпенко Н.В. Методы ефективного позиціонування товарів підприємства / Н.В. Карпенко, М.Н. Иванникова // International scientific-practical conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies, Part II, February 24, 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. pp. 19-23 .
22. Карпенко Н.В. Формування маркетингової стратегії і планування маркетингових програм / Н.В. Карпенко, Ю.В. Лебідь // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.): у 2 ч., ч. 2.–Полтава: ПУЕТ, 2020.–343 с.
23. Карпенко, Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу /Н.В. Карпенко //Механізм регулювання економіки.- 2007.-№4,- с. 138-145.
 24. Коріньєв, В. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / В. Коріньєв, В. Кулішов та ін. ; Мін-во освіти і науки України. – Львів : «Магнолія 2006», 2015. – 384 с.
 - 25.Купріяновский В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. ВІМ - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги ВІМ // International Journal of Open Information Technologies, 2016. № 3.
 - 26.Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24.

27. Маркетинг: сучасна концепція та технології [Текст] : підручник / В. Н. Парсяк. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. - 324 с.
28. Маркетинг: теорія та методологія [Текст] : навч. посіб. / Євген Майовець ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. - 449 с.
29. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними [Текст] / Адель Світвуд ; пер. з англ. Олександра Асташова. - Київ : Наш формат, 2019. - 150, [2] с.
30. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [Текст] : монографія / [Карпенко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. - Київ : Центр учбової літератури, 2016. - 251 с. : рис., табл.
31. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко. – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 344 с. – [Кол. авт.: Н. С. Педченко, Н. В. Карпенко, О. І. Олексюк, О. К. Шафалюк, Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська, М. М. Іваннікова, О. І. Кліпкова, В. І. Куцик, Н. І. Яловега, В. М. Трайно, О. А. Івасенко, А. М. Захаренко-Селезньова].
32. Маркетингова діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. / В. В. Луцяк, О. П. Красняк, М. В. Кондратова ; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : ТВОРИ, 2019. - 353 с. : рис., табл.
33. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Штефанич Д. А. [та ін.] ; [за ред. Штефанича Д. А.] ; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - 230 с.
34. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В. Пономаренко, Е. Ястремская, В. Луцковский и др.]. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2016. – 252 с.
35. Офіційний сайт маркетингової дослідницької компанії «InMind». URL: <http://inmind.ua/ua/index.php>.

36. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C [Текст] : монографія / [Є. Крикавський та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. - 231 с.
37. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства [Текст] : [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В. П. ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2019. - 463 с.
38. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку [Текст] / [П. А. Орлов та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Орлова П. А. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 210 с.
39. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст] : монографія / Н. В. Карпенко ; Полтавський ун-т споживчої кооперації України. - Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. - 364 с.
 40. <http://kiev-security.org.ua/> - сайт УКРАИНСКИЙ РЕСУРС ПО БЕЗОПАСНОСТИ – Противодействие экономическому шпионажу // Пегасов С. – Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж.