

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Управління підприємством на засадах бенчмаркінгу
(на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»)**

Виконав: студент
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент галузі знань 07
Управління та адміністрування
денної форми навчання
Стасюк В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н, професор
Іжевський П.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Стасюк В.Р. Управління підприємством на засадах бенчмаркінгу (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 85 с.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством на засадах бенчмаркінгу в умовах функціонування машинобудівних підприємств малого та середнього бізнесу. Розглянуто сутність, завдання та етапи впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством, а також узагальнено методичні підходи до його застосування в умовах адаптивного управління. Проаналізовано наукові підходи до використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного та операційного менеджменту. Значну увагу присвячено аналізу сучасного стану управління діяльністю ТОВ НПФ «АДВІСМАШ», проведено оцінку ефективності його управління з використанням фінансово-економічних показників, анкетування адміністративно-управлінського персоналу, а також інструментів ABC–XYZ аналізу, KPI та RACI-матриць у контексті доцільності впровадження бенчмаркінгу. Обґрунтовано напрями вдосконалення управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» на основі впровадження бенчмаркінгу. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління, асортиментної політики та мінімізації витрат шляхом порівняння з вітчизняними та міжнародними підприємствами-конкурентами. Сформовано бенчмаркінгові управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Ключові слова: управління підприємством, бенчмаркінг, ефективність управління, управління витратами, конкурентоспроможність, стратегічний менеджмент, бізнес-процеси, KPI, ABC–XYZ-аналіз, управлінські рішення.

Abstract

Stasiuk V. R. Enterprise Management Based on Benchmarking Principles (a Case Study of ADVISMASH LLC). Qualification research paper submitted as a manuscript. Master's thesis for the degree of Master in Specialty 073 "Management". Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. Khmelnytskyi, 2026. 85 p.

The master's thesis examines the theoretical and practical aspects of enterprise management based on benchmarking under the operating conditions of small and medium-sized machine-building enterprises. The essence, objectives, and stages of implementing benchmarking in the enterprise management system are considered, and methodological approaches to its application within adaptive management are generalized. Scientific approaches to the use of benchmarking as a tool of strategic and operational management are analyzed. Particular attention is paid to the analysis of the current state of management at LLC R&D Enterprise "Advismash", including an assessment of management efficiency using financial and economic indicators, a survey of administrative and managerial personnel, as well as the application of ABC–XYZ analysis, key performance indicators (KPIs), and RACI matrices in the context of the feasibility of benchmarking implementation. The directions for improving the management of LLC R&D Enterprise "Advismash" based on the implementation of benchmarking are substantiated. A set of measures aimed at improving the management system, product assortment policy, and cost minimization through comparison with domestic and international competing enterprises is proposed. Benchmarking-based managerial decisions are developed to enhance the efficiency of the enterprise's operations and strengthen its competitive position.

Keywords: enterprise management, benchmarking, management efficiency, cost management, competitiveness, strategic management, business processes, key performance indicators (KPIs), ABC–XYZ analysis, managerial decisions.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ | 9 |
| 1.1 Сутність, завдання та етапи впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством..... | 9 |
| 1.2. Методичні підходи застосування бенчмаркінгу в системі адаптивного управління підприємством | 16 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» | 23 |
| 2.2 Оцінка ефективності управління в контексті впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» | 31 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ | 41 |
| 3.1. Впровадження бенчмаркінгу в систему управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»..... | 41 |
| 3.2. Обґрунтування заходів бенчмаркінгу з асортиментної політики та мінімізації витрат на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»..... | 52 |
| ВИСНОВКИ | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 66 |
| ДОДАТКИ..... | 74 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкурентної боротьби, прискорення технологічних змін та зростання невизначеності зовнішнього середовища ефективне управління підприємством стає ключовим чинником його стійкого розвитку. Сучасні організації змушені постійно вдосконалювати управлінські підходи, адаптувати внутрішні процеси та впроваджувати інноваційні інструменти підвищення результативності діяльності. Одним із таких інструментів, що набуває дедалі більшого поширення у світовій управлінській практиці, виступає бенчмаркінг як системний метод порівняльного аналізу та запозичення найкращих управлінських рішень.

Бенчмаркінг дозволяє підприємствам не лише оцінювати власні показники ефективності у порівнянні з конкурентами або лідерами галузі, але й формувати обґрунтовані напрями стратегічних і операційних змін, а його застосування сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Особливої актуальності використання бенчмаркінгу набуває для виробничих підприємств, які функціонують в умовах обмежених ресурсів, технологічних викликів та необхідності швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена потребою адаптації сучасних підходів бенчмаркінгу до практики управління українськими підприємствами, зокрема суб'єктами малого та середнього бізнесу машинобудівного профілю. У цьому контексті особливий інтерес становить діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш», яке функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища та потребує системного вдосконалення управлінських процесів з урахуванням кращих галузевих практик.

Метою дослідження є комплексне узагальнення теоретико-методичних основ підприємством на засадах бенчмаркінгу, розробка напрямів його

практичного застосування відповідно до специфіки діяльності та найкращих практик управління конкурентів ТОВ НПФ «Адвісмаш».

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність, завдання та етапи впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством;
- дослідити методичні підходи застосування бенчмаркінгу в системі адаптивного управління підприємством;
- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» та його системи управління;
- оцінити ефективність управління в контексті необхідності впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»;
- запропонувати заходи з впровадження бенчмаркінгу в систему управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»;
- обґрунтувати заходи бенчмаркінгу з асортиментної політики та мінімізації витрат на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ».

Об'єкт дослідження – управління діяльністю підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Предмет дослідження – сукупність принципів, методів та механізмів управління підприємством з використанням бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень на прикладі ТОВ НПФ «Адвісмаш».

У процесі виконання дипломної роботи було використано теоретичні методи дослідження, що включали аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління підприємством, бенчмаркінгу, стратегічного менеджменту та управління витратами; порівняння та узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності управління та застосування бенчмаркінгових інструментів. Емпіричні методи охоплювали аналіз фінансово-економічної та

управлінської звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш», анкетування адміністративно-управлінського персоналу підприємства щодо якості управління та доцільності впровадження бенчмаркінгу, а також вивчення практик управління витратами підприємств-конкурентів у межах відповідних КВЕД. Кількісні та якісні методи аналізу включали статистичну обробку економічних показників, аналіз динаміки та структури витрат, застосування ABC–XYZ аналізу, RACI-матриць, KPI-індикаторів, а також інтерпретацію результатів бенчмаркінгового порівняння з вітчизняними та міжнародними конкурентами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наступному:

– для ТОВ НВФ «Адвісмаш» – у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення системи управління підприємством, оптимізації структури витрат, підвищення ефективності управлінських процесів, формування обґрунтованих управлінських рішень на засадах бенчмаркінгу та розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності;

– для машинобудівних підприємств малого та середнього бізнесу – як приклад практичного застосування бенчмаркінгового підходу до оцінювання ефективності управління та управління витратами з урахуванням галузевої специфіки.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління підприємством, бенчмаркінгу та економіки машинобудування; фінансової, статистичної та управлінської звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»; матеріалів анкетування адміністративно-управлінського персоналу підприємства; відкритих інформаційних ресурсів і публічних матеріалів підприємств-конкурентів, а також результатів власних аналітичних розрахунків автора.

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Сутність, завдання та етапи впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством

Термін «бенчмаркінг» з'явився у 70-х роках минулого століття в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США) в процесі дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS.

Саме тоді був чітко сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [2, с. 136–137].

Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт компанії «Херох» щодо порівняння якості виробленої нею продукції з успішнішими на той час японськими аналогами («Бенчмаркінг конкурентоспроможності») [2, с. 138–139].

Дослідженню сутності бенчмаркінгу присвячено багато наукових праць. Поняття «бенчмаркінг» походить від англійського слова «benchmark», що означає «початок рахунку», «карб». Концепцію бенчмаркінгу впроваджено в 1950-х рр., коли спеціалісти Японії відвідали прогресивні підприємства США й країн Західної Європи для запозичення їхнього досвіду. В Японії поняття «бенчмаркінг» означано словом «dantotsu», яке трактують як «...турботу та зусилля керівника щодо вдосконалення себе». Зазначимо, що японське економічне диво, як феномен великою мірою реалізовано саме завдяки бенчмаркінгу, або «...скрупульозному вивченню, копіюванню продуктів, технологій та методів управління європейськими і американськими компаніями» [28].

У Західній Європі бенчмаркінг як інноваційний метод почав активно використовуватися в 1970-х рр. Проаналізовані дослідження підтверджують, що поняття «бенчмаркінг» введено в науковий обіг у 1972 р. у США в Інституті стратегічного планування міста Кембриджа. Наукова література містить багато різних підходів до визначення поняття «бенчмаркінг». Зокрема, керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу Р. Кемп, вважає, що «...бенчмаркінг – це суцільний процес дослідження й оцінювання товарів, послуг та досвіду виробництва найвагоміших конкурентів чи тих компаній, що є визнаними лідерами в своїх галузях діяльності» [18]. Професор Б. Андерсен подає таке визначення: «Бенчмаркінг є постійним вимірюванням й порівнянням окремо взятого бізнес-процесу з так званим «еталонним» процесом певної провідної організації для збору інформації, яка зможе допомогти цьому підприємству правильно визначити цілі свого удосконалення й здійснити заходи щодо поліпшення роботи» [2].

У практичній діяльності бенчмаркінг нерідко ототожнюють із конкурентним аналізом або маркетинговими дослідженнями, однак між цими підходами існують суттєві відмінності. Конкурентний аналіз, як правило, обмежується дослідженням діяльності підприємств у межах конкретної галузі чи ринку, тоді як бенчмаркінг передбачає ширше поле аналізу, включаючи вивчення досвіду організацій з інших секторів економіки, а також порівняння результатів функціонування внутрішніх структурних підрозділів підприємства. Конкурентний аналіз здебільшого фіксує наявні відмінності між суб'єктами ринку, не пропонуючи інструментів їх подолання. На відміну від цього, бенчмаркінг орієнтований на з'ясування причин успіху лідерів, виявлення ключових факторів їх результативності та пошук можливостей адаптації цих факторів до власної практики господарювання [2; 6].

Р. К. Донован розглядає бенчмаркінг як структурований і динамічний процес стратегічного та тактичного характеру, спрямований на прийняття

управлінських рішень із урахуванням як результатів діяльності конкурентів, так і власних досягнень підприємства [60].

Узагальнення наукових підходів [39; 56; 57] дозволяє зробити висновок, що бенчмаркінг доцільно розглядати як управлінський інструмент, заснований на системному порівняльному аналізі діяльності, продуктивності, бізнес-процесів і результатів функціонування підприємства з найкращими галузевими практиками та стандартами. Застосування бенчмаркінгу забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення якості продукції й послуг, зростання рівня конкурентоспроможності та створює передумови для сталого розвитку підприємства. Особливого значення цей інструмент набуває для вітчизняних суб'єктів господарювання, оскільки сприяє модернізації процесів управління та досягненню вищих результатів діяльності.

Бенчмаркінг є одним із найбільш універсальних і поширених методів сучасного менеджменту, що зумовлює його широке застосування в різних функціональних сферах управління підприємством, зокрема в маркетингу, логістиці, управлінні персоналом та інших напрямках [8; 12].

У процесі розвитку бенчмаркінгу можна виокремити низку основних етапів його практичної еволюції [3; 18, с.20-45]: реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукції, характерний для періоду до середини 1970-х років; бенчмаркінг конкурентоспроможності, що активно розвивався у 1976–1986 роках; процесний бенчмаркінг, орієнтований на еталонне зіставлення бізнес-процесів; стратегічний бенчмаркінг, спрямований на аналіз і запозичення ефективних стратегій розвитку зовнішніх підприємств; глобальний бенчмаркінг, який передбачає міжнародний обмін управлінськими практиками з урахуванням національних і культурних особливостей організації виробництва.

Застосування бенчмаркінгу як інструменту порівняльного оцінювання ефективності діяльності підприємств забезпечує низку переваг, серед яких [36]: своєчасне виявлення проблемних і результативних елементів діяльності;

прискорене впровадження ефективного досвіду конкурентів; оперативна адаптація до змін споживчого попиту; підвищення мотивації персоналу до безперервного вдосконалення; формування практичного досвіду реалізації управлінських змін; зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основною метою бенчмаркінгу є підвищення ефективності функціонування підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Досягнення цієї мети забезпечується реалізацією комплексу взаємопов'язаних завдань, узагальнених на рисунку 1.1.

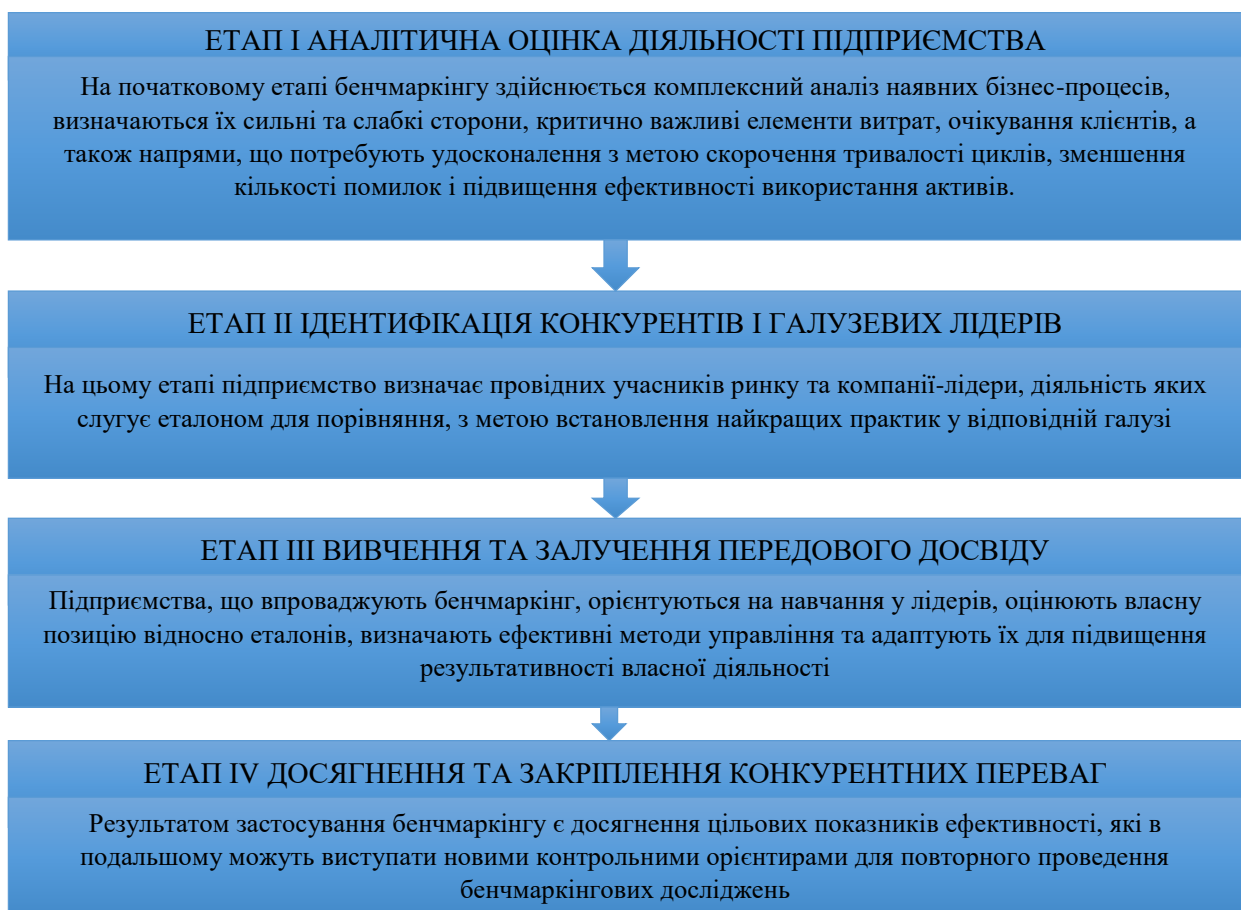


Рисунок 1.1 – Основні завдання бенчмаркінгу за етапами

Примітка. Сформовано автором на основі [28; 53]

Об'єктом бенчмаркінгового аналізу можуть виступати технологічні рішення, виробничі та управлінські процеси, способи організації виробництва й реалізації

продукції, а також системи забезпечення безпеки діяльності підприємства. Отримані результати бенчмаркінгу, у поєднанні з матеріалами маркетингових досліджень, використовуються під час формування стратегічних орієнтирів і визначення цілей розвитку організацій [57].

Водночас упровадження бенчмаркінгу в практику управління ефективністю діяльності підприємств супроводжується низкою обмежень і проблем. До них, зокрема, належать помилкове трактування бенчмаркінгу як різновиду маркетингових досліджень конкурентних переваг; обмежені можливості окремих підприємств щодо оперативного проведення бенчмаркінгових досліджень; гострий дефіцит кваліфікованих управлінських і професійних кадрів на ринку праці; складність доступу до достовірної інформації про передовий досвід діяльності підприємств-конкурентів; а також недостатній рівень практичного напрацювання механізмів використання бенчмаркінгу в реальних умовах господарювання.

У загальному розумінні сутність бенчмаркінгу пов'язана з аналітичними процесами та цілеспрямованим залученням зовнішнього і внутрішнього досвіду з метою підвищення ефективності управління підприємством. Разом із тим трактування змісту бенчмаркінгу залишається дискусійним питанням у наукових колах. У зв'язку з цим доцільним є перегляд традиційного об'єктного підходу до його визначення та застосування статичного й динамічного підходів до аналізу бенчмаркінгу як самостійного економічного явища, що дає змогу узгодити різні наукові концепції дослідження його сутності.

З позицій статичного підходу бенчмаркінг розглядається як метод управління, спрямований на підвищення ефективності функціонування конкретного об'єкта управління. У межах цього підходу основна увага зосереджується на характеристиках самого методу, його перевагах і недоліках, а також специфічних рисах застосування в різних сферах діяльності підприємства. Натомість динамічний підхід передбачає трактування бенчмаркінгу як окремого

процесу, що реалізується у певному часовому інтервалі та складається з сукупності взаємопов'язаних етапів. Реалізація цих етапів залежить від системи чинників, зокрема від особливостей об'єкта управління, рівня якості управлінських рішень і умов функціонування підприємства. У межах динамічного підходу бенчмаркінг розглядається як складна, відкрита система, що перебуває у постійному розвитку, трансформації та взаємодії з іншими економічними процесами [32].

Використання статичного або динамічного підходу окремо є доцільним переважно для теоретичного обґрунтування сутності бенчмаркінгу. Натомість у процесі поглиблення теоретичних і прикладних засад його застосування доцільним є поєднання методології обох підходів, що дозволяє отримати більш комплексні та обґрунтовані результати дослідження [28; 32].

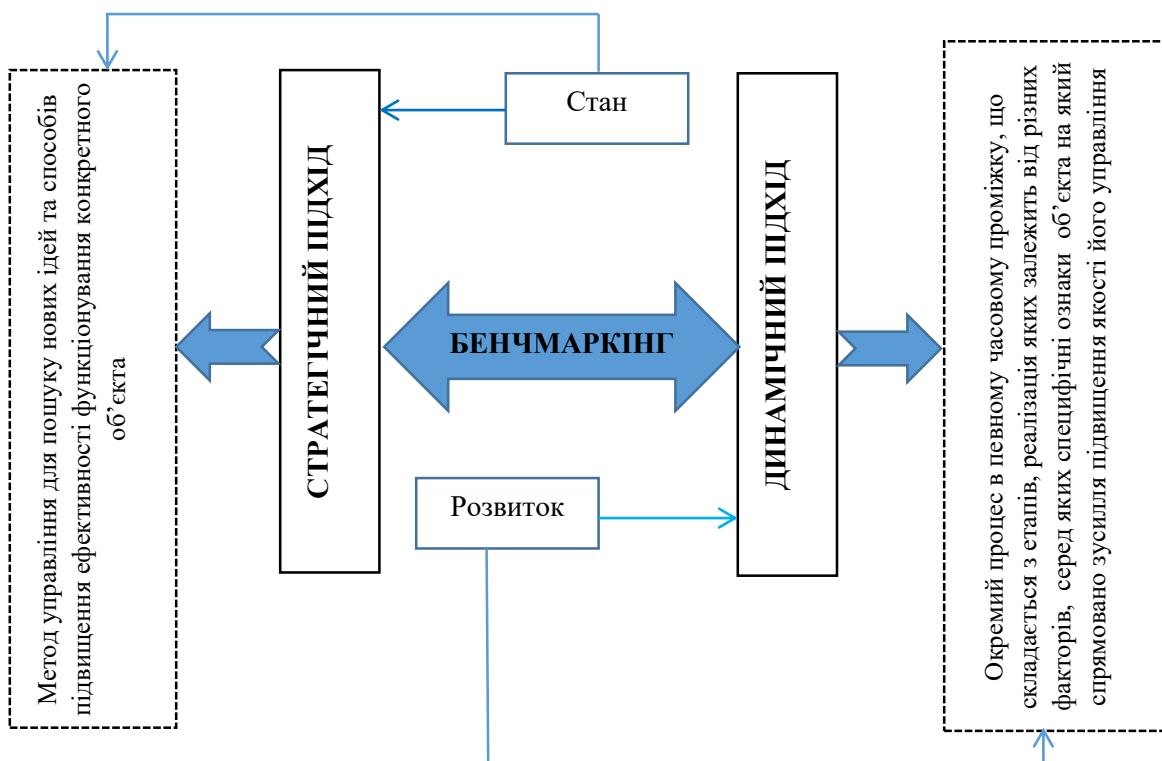


Рисунок 1.2 – Використання статичного та динамічного підходів до розуміння сутності бенчмаркінгу

Примітка. Сформовано автором на основі [28; 32]

На рисунку 1.2 представлено концептуальну модель використання статичного та динамічного підходів до розгляду бенчмаркінгу як економічної категорії

З урахуванням різноманіття наукових підходів до інтерпретації сутності категорії «бенчмаркінг» доцільно передусім розглядати його як управлінський метод і концептуальний інструмент підвищення результативності діяльності підприємства. Водночас більш детальне дослідження механізмів реалізації цього методу доцільно здійснювати із застосуванням динамічного підходу, який дозволяє комплексно аналізувати процеси його впровадження та розвитку у часі.

Бенчмаркінг, безумовно, є одним з найпоширеніших методів та інструментів управління бізнесом, тому широко застосовується в різних сферах управління підприємством: логістиці, маркетингу, управлінні персоналом тощо.

Можна виділити такі основні практичні етапи розвитку бенчмаркінгу [8; 57; 58; 59]:

- реінжиніринг, або ретроспективний аналіз продукту (до середини 1970-х років);
- бенчмаркінг конкурентоспроможності (отримав розвиток у 1976–1986 роках завдяки зусиллям фірми «Херох»);
- бенчмаркінг процесу (еталонне зіставлення процесів, функціональний бенчмаркінг, що розвивався у 1982–1986 роках);
- стратегічний бенчмаркінг, що був спрямований на оцінку альтернатив та забезпечення вдосконалення характеристик продуктивності системи шляхом ґрунтовного вивчення вже наявних успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів (цей вид був популярним у середині 1980–1990-х років);
- глобальний бенчмаркінг, що забезпечує організацію міжнародних обмінів, при цьому враховуються культура та національні особливості процесів організації виробництва (із середини 1990-х років до сьогодні).

Практичне застосування бенчмаркінгу як процесу відповідного порівняння та оцінювання ефективності одного підприємства поряд з іншими надає низку таких переваг [10]:

- здатність виявлення та дослідження «ефективних» і «провальних» основ діяльності підприємства відповідно до коливань пропозиції, попиту та ринкових умов;

- здатність швидкого впровадження ефективного досвіду господарювання конкуруючих підприємств;

- можливість миттєвого задоволення споживчого попиту шляхом впровадження нових стандартів та цілей;

- значне підвищення стимулювання працівників до постійного вдосконалення та збільшення потенціалу;

- сприяння фундаментальній згуртованості консультантів підприємства;

- змога в короткі строки напрацювати ефективний досвід проведення управлінських змін;

- мобільне підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зрозуміло, що впровадження в практику бенчмаркінгу як інструменту управління ефективною діяльністю підприємства має низку таких недоліків [10]:

- визначення бенчмаркінгу як маркетингового дослідження переваг підприємства;

- не всі підприємства мають можливість досить швидко впроваджувати дослідження бенчмеркінгу;

- катастрофічна незабезпеченість ринку обізнаними управлінськими та професійними кадрами;

- важка доступність інформації ефективного досвіду підприємств-конкурентів для аналізу;

- недостатнє напрацювання реальної практики бенчмаркінгу.

Підсумовуючи результати дослідження, вважаємо, що сутність бенчмаркінгу полягає в порівнянні та аналізі діяльності, продуктивності, процесів і результатів організації з найкращими практиками, стандартами та досягненнями відомих гравців на ринку або відомих лідерів у відповідній галузі. Бенчмаркінг є інструментом управління, що дає змогу підприємствам підвищити їхню продуктивність, якість, ефективність і конкурентоспроможність шляхом вивчення та застосування найкращих практик і знань, які існують у галузі. Застосування такого методу може суттєво допомогти вітчизняним підприємствам вдосконалити свої процеси, заощаджувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність, що сприятиме постійному розвитку та досягненню більш високих результатів в їхній діяльності.

1.2. Методичні підходи застосування бенчмаркінгу в системі адаптивного управління підприємством

Головною метою бенчмаркінгу є запозичення передового досвіду та інтеграція його в управлінську практику власної організації з метою підвищення ефективності, продуктивності, гнучкості та, як наслідок, конкурентоспроможності [53]. У системі оцінювання конкурентоспроможності підприємства бенчмаркінг виконує ключову функцію виявлення відставань за критичними параметрами, аналізу причин цих відставань та моделювання змін, необхідних для досягнення лідерських позицій у конкурентному середовищі (рис. 1.3).

Інтеграція бенчмаркінгового методу в систему оцінювання діяльності підприємства передбачає низку послідовних етапів, кожен із яких має важливе значення для досягнення кінцевого результату. На першому етапі визначаються об'єкти для порівняння процеси, функції або результати, що підлягають аналізу. Це може бути як загальна ефективність роботи компанії, так і окремі елементи, наприклад, логістичні витрати, час обслуговування клієнтів, рівень задоволеності

персоналу тощо [1, с. 309]. Другим кроком є вибір компаній-бенчмарків, з якими буде проводитися порівняння. Як правило, це лідери галузі або організації, які досягли видатних результатів у певній сфері діяльності.



Рисунок 1.3 – Оцінка місця бенчмаркінгу в забезпеченні сталого розвитку сучасного підприємства

Джерело: сформовано автором за [53; 54; 59]

Наступний етап полягає у зборі, аналізі та інтерпретації даних, як внутрішніх (про власну компанію), так і зовнішніх (про бенчмарк-компанії). Після цього проводиться діагностика відхилень, виявлення причин розбіжностей і формулювання рекомендацій щодо удосконалення. Завершальним етапом є розроблення та реалізація плану змін, який враховує особливості організаційної структури підприємства, його стратегії, ресурсного потенціалу та культури управління.

Інтеграція бенчмаркінгу в систему оцінки діяльності підприємства має надзвичайно важливе значення не лише для оперативного контролю за поточними результатами, а й для стратегічного планування, прогнозування розвитку та формування адаптивної стратегії конкурентної боротьби. Систематичне використання бенчмаркінгу дозволяє уникнути суб'єктивізму в управлінських оцінках, сприяє встановленню об'єктивних стандартів продуктивності, посилює внутрішню мотивацію працівників до досягнення кращих результатів та створює культуру постійного вдосконалення. Усе це в сукупності забезпечує формування такої системи управління, яка здатна швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [53].

Значущість бенчмаркінгу як інструмента управління конкурентоспроможністю полягає в його здатності створювати умови для діалогу між підприємством і середовищем, у якому воно функціонує. Саме через порівняння, аналітичну інтерпретацію та адаптацію найкращих практик компанія здобуває здатність бачити власні перспективи розвитку в контексті загальних тенденцій ринку, технологічних інновацій та поведінкових змін споживачів. Таким чином, бенчмаркінг не лише сприяє оперативному удосконаленню, а й забезпечує стратегічну перевагу, формуючи основу для конкурентного зростання, стійкості до ризиків і створення доданої цінності для всіх зацікавлених сторін.

Одним із ключових інструментів, який дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати адаптивні механізми в управлінську систему, є бенчмаркінг як сталий процес порівняння власних показників та бізнес-процесів з аналогами, які демонструють кращі результати на ринку. Побудова системи адаптивного управління на основі бенчмаркінгу передбачає формування цілісної концепції, яка синтезує стратегічне бачення, аналітичну діяльність, рефлексію управлінських рішень та безперервне вдосконалення організаційної структури. Бенчмаркінг у цьому контексті виступає не лише інструментом аналізу, а й каталізатором змін,

який дає змогу ідентифікувати слабкі місця, виявити нові точки зростання, забезпечити трансфер знань та технологій, а також налаштувати систему управління на досягнення найкращих практик у галузі. Інтеграція бенчмаркінгу в адаптивне управління створює передумови для формування організаційної гнучкості, що є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства у складному конкурентному середовищі [12; 36].

Алгоритм впровадження бенчмаркінгу в управлінську систему підприємства охоплює декілька послідовних етапів, кожен із яких має вирішальне значення для забезпечення результативності процесу [32]. Першим кроком є стратегічне визначення цілей бенчмаркінгу, які повинні відповідати загальним цілям розвитку підприємства, зокрема щодо підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції або розширення ринкової частки. Другий етап передбачає вибір об'єктів порівняння, як внутрішніх (власні підрозділи, процеси, функції), так і зовнішніх (передові компанії, галузеві лідери, національні або міжнародні стандарти). На цьому етапі важливо дотримуватись принципу релевантності та вибирати еталони, які мають схожу бізнесмодель, масштаб діяльності та структурну організацію

Наступний етап – збір та аналіз інформації. Весь процес має бути побудований на надійних джерелах даних, таких як фінансові звіти, аудиторські висновки, галузеві дослідження, відкриті бази даних, а також результати внутрішнього моніторингу. Зібрана інформація структурується, стандартизується та перетворюється у формат, придатний для порівняльного аналізу. Далі здійснюється оцінка ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє визначити відхилення між власними результатами та результатами бенчмарк-компаній. Аналіз таких відхилень дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо стану справ у підприємстві, визначити напрями для покращення та розробити рекомендації з удосконалення управлінських процесів. Четвертий етап алгоритму впровадження через формування плану змін. На цьому етапі

бенчмаркінговий аналіз трансформується в управлінські дії. План змін має включати визначення конкретних заходів, відповідальних осіб, терміни виконання, ресурси, які необхідно залучити, а також систему контролю за реалізацією змін. Особливу увагу слід приділити підготовці персоналу до змін та налагодженню ефективної внутрішньої комунікації. Завершальний етап це реалізація та моніторинг ефективності впроваджених змін, що дозволяє оцінити досягнуті результати та коригувати управлінські дії відповідно до нових обставин (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Рівневі складові поєднання розвитку конкурентної стратегії підприємства на засадах впровадження бенчмаркінгу

Примітка: сформовано автором за [12; 26; 32; 36]

Важливо підкреслити, що зв'язок між адаптивними механізмами управління і результатами бенчмаркінгового аналізу полягає у взаємному посиленні цих процесів. Бенчмаркінг дозволяє адаптивному управлінню бути не реактивним, а проактивним, тобто не лише реагувати на зовнішні зміни, а й передбачати їх, моделювати сценарії розвитку, виявляти приховані ризики та можливості. У свою чергу, адаптивні механізми забезпечують гнучкість у впровадженні бенчмаркінгових рішень, зменшуючи опір персоналу, прискорюючи трансформаційні процеси та створюючи середовище, сприятливе для інновацій [26]. Подібний формат взаємодії дасть можливість побудувати систему управління, яка ґрунтується не на жорстких регламентах, а на динамічній переоцінці ситуації, безперервному навчанні та адаптації до змін.

Для підтримки ефективності адаптивного управління на основі бенчмаркінгу необхідним є впровадження інструментів моніторингу та контролю адаптивності, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські дії. До таких інструментів належать: система ключових показників ефективності (KPI), карти збалансованих показників (Balanced Scorecard), панелі управлінських індикаторів (dashboards), матриці стратегічного позиціонування, системи раннього попередження та індикатори ризику [21]. Окрім того, важливим елементом моніторингу є аналітика на основі великих даних (Big Data), яка дозволяє виявляти тенденції, закономірності, аномалії та прогнозувати поведінку як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища. Інтеграція таких технологій з бенчмаркінговим аналізом відкриває нові можливості для адаптивного управління, зокрема через побудову сценарного моделювання та оцінку інноваційного потенціалу. Важливо також забезпечити прозорість інформаційних потоків, інтеграцію різних джерел даних та налагодження зворотного зв'язку між усіма рівнями управлінської ієрархії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння ключових аспектів бенчмаркінгу для оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Завдання, дії, інструменти/Етапи | Етап 1: Визначення об'єктів | Етап 2: Вибір бенчмарків | Етап 3: Збір та аналіз даних | Етап 4: Діагностика відхилень | Етап 5: Впровадження змін |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Мета | Визначити процеси чи функції для аналізу | Обрати лідерів галузі для порівняння | Отримати точні дані для оцінки | Виявити причини розбіжностей | Реалізувати план удосконалення |
| Основні дії | Аналіз внутрішніх процесів, вибір КРІ | Дослідження ринку, відбір компаній | Збір фінансових, операційних даних | Порівняння показників, оцінка прогалин | Розробка та виконання плану змін |
| Інструменти | SWOT-аналіз, карти процесів | Галузеві звіти, рейтинги компаній | Big Data, аудит, Balanced Scorecard | Аналітичні дашборди, GAP-аналіз | Проектний менеджмент, КРІ-моніторинг |
| Ризики | Неправильний вибір об'єктів | Некоректний вибір еталонів | Недостовірні або неповні дані | Суб'єктивна інтерпретація результатів | Опір персоналу, брак ресурсів |
| Очікуваний результат | Чіткий перелік об'єктів для порівняння | Список релевантних бенчмарк-компаній | Структурована база даних | Рекомендації щодо покращення | Підвищення ефективності процесів |
| Вплив на конкурентоспроможність | Формує основу для аналізу | Забезпечує релевантність порівняння | Дає об'єктивну картину стану | Вказує на точки зростання | Зміцнює позиції на ринку |

Примітка: сформовано автором за [5; 32; 39]

Підсумовуючи, варто зазначити, що побудова системи адаптивного управління на основі бенчмаркінгу, не одноразова управлінська акція, а довгостроковий процес стратегічного вдосконалення, який вимагає послідовності, залученості персоналу, готовності до змін та орієнтації на безперервне покращення [13]. Така система дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й сформувати конкурентні переваги, здатні забезпечити стабільність та зростання в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Бенчмаркінг у цій системі стає не просто інструментом оцінки, а філософією управління, що ґрунтується на прагненні до найкращого, відкритості до змін, гнучкості у прийнятті рішень і відповідальності за результат

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1 Загальна характеристика діяльності та системи управління ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма «Адвісмаш» (ТОВ НВФ «Адвісмаш») було засноване у вересні 2004 року на базі машинобудівного підприємства ВАТ «АК Адвіс». За галузевою належністю підприємство відноситься до машинобудування та здійснює діяльність у сфері виготовлення технологічного обладнання, механізованих машин, комплектуючих і запасних частин, а також іншої продукції машинобудівного призначення. У жовтні 2007 року до складу товариства було інтегровано ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод», що розширило виробничі можливості підприємства за рахунок виготовлення нестандартного устаткування, а також виконання заготівельних робіт з чавунного та сталевого лиття.

Відповідно до положень Статуту, основною метою функціонування ТОВ НВФ «Адвісмаш» є формування та розвиток товарного ринку України, забезпечення максимально повного задоволення потреб споживачів і промислових підприємств у продукції, роботах і послугах, а також отримання прибутку з метою забезпечення стабільного розвитку товариства та його розподілу між учасниками.

Предмет діяльності підприємства охоплює виробничу, торговельну та науково-дослідну сфери. У виробничо-торговельному напрямі товариство здійснює виготовлення підйимального і вантажно-розвантажувального обладнання, виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних приводів, а також провадить оптову та неспеціалізовану оптову торгівлю

машинобудівною продукцією. У науковій сфері підприємство виконує дослідження та експериментальні розробки у галузі природничих і технічних наук.

Основним видом економічної діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» є КВЕД 28.22 – виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування. Додатково підприємство здійснює діяльність за такими КВЕД: 28.15 – виробництво підшипників і механічних передач; 46.69 – оптова торгівля машинами й устаткуванням; 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля; 25.61 – 25.99 – виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.; Виробництво військових транспортних засобів.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» спеціалізується на виробництві та реалізації машинобудівної продукції, що використовується у широкому спектрі галузей промисловості, зокрема вугільній, цементній, цукровій, масложировій, борошномельній та елеваторній, хімічній, будівельній і гірничо-рятувальній.

Матеріально-технічний потенціал підприємства забезпечує реалізацію повного виробничого циклу – від формування технічних завдань і розроблення конструкторсько-технологічної документації до метрологічного супроводу виробництва, своєчасної поставки готової продукції та інженерного забезпечення її експлуатації. Виробнича структура ТОВ НВФ «Адвісмаш» включає механічний цех, цех з виготовлення металоконструкцій та підрозділ з виробництва нестандартного обладнання. У виробничому процесі використовується сучасне технологічне обладнання, зокрема токарні обробні центри компанії HAAS, механічні преси, плазмо-газові установки, зварювальні автомати ПДГ-315 «Буран», ESAB ПДГ-508 та інше високотехнологічне устаткування, що забезпечує виготовлення продукції належної якості. Вся продукція підприємства проходить сертифікацію відповідно до встановлених вимог.

До основної номенклатури виробів, що виготовляються на підприємстві, належать стаціонарні та пересувні стрічкові конвеєри, шнекові транспортери, поворотні

рольганги, стосуюкладачі для пакування сипучих матеріалів (цукру, борошна, цементу), елеватори, норії, скребкові ланцюгові транспортери, буртовкладальні машини для цукрових буряків, а також запасні частини до власної продукції. Для подальшого аналізу згрупуємо основні техніко-економічні показники ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2020-2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2020–2024 роки

| Показники | Рік | | | | | Відносне відхилення, +,- | |
|--|-----|--|------|--|--|--------------------------|--|
| | | | | | | | |
| Чистий дохід, тис. грн. | | | | | | | |
| Собівартість, тис. грн. | | | | | | | |
| Валовий прибуток, тис. грн. | | | | | | | |
| Чистий прибуток/збиток, тис. грн. | | | | | | | |
| Частка основних засобів у активах | | | | | | | |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | | | | | | | |
| Фондовіддача | | | 1,39 | | | | |
| Фондоємність | | | | | | | |
| Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), % | | | | | | | |
| Рентабельність витрат, % | | | | | | | |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів | | | | | | | |
| Коефіцієнт фінансової автономії | | | | | | | |
| Чисельність працівників | | | | | | | |
| Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн. | | | | | | | |
| Податок на прибуток, тис. грн | | | | | | | |

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АДВІСМАШ» [47; 48; 49; 50; 51]

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників ТОВ НПФ «Адвісмаш» упродовж 2020–2024 рр. свідчить про суттєву трансформацію масштабів і результативності господарської діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід демонструє стійку висхідну тенденцію з різким прискоренням у 2023–2024 рр.: у 2024 році його обсяг перевищив рівень попереднього року на 41,39 %, а порівняно з 2020 роком – зріс майже у 5 разів. Позитивна динаміка зумовлена розширенням виробничих потужностей, зростанням попиту на нові види продукції підприємства.

Собівартість продукції зростала синхронно з доходом, однак темпи її приросту були відносно нижчими у довгостроковому вимірі, що позитивно вплинуло на фінансові результати та відобразилося на зростанні валового прибутку, який у 2024 році більш ніж у 21 раз перевищив показник базового аналізованого періоду. Вказане свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію структури витрат.

Особливо показовою є динаміка чистого прибутку: перехід від мінімального фінансового результату у 2020 році до зростання обсягів прибутковості у 2023–2024 роках свідчить про докорінне покращення фінансового стану підприємства. Відхилення цього показника від умовно нормативного рівня (стабільної позитивної прибутковості) у попередні роки було подолано, що пояснюється зростанням операційної маржі та ефектом масштабу.

Структурні зрушення в активах підприємства підтверджуються зростанням частки основних засобів з 0,09 до 0,41, що вказує на капіталовкладення в оновлення матеріально-технічної бази. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів у 2024 р. знизився до 0,42, що відповідає допустимому нормативному значенню та свідчить про оновлення основних фондів. Тимчасове перевищення нормативу у 2022 р. (0,74) пояснюється обмеженими можливостями оновлення активів у кризових умовах.

Показники використання основних засобів також зазнали позитивних змін. Фондовіддача у 2024 р. досягла найвищого значення за досліджуваний період, що свідчить про підвищення ефективності капіталовкладень. Водночас фондоємність, попри загальну тенденцію до зниження у 2023–2024 рр., у порівнянні з 2020 р. залишається високою, що може бути наслідком капіталовкладень у необоротні активи, ефект від яких реалізується поступово.

Рентабельність продажів за операційним прибутком суттєво перевищує орієнтовні нормативні значення (10–15%) починаючи з 2021 року, досягаючи пікових значень у 2023–2024 роках. Незначне зниження показника у 2024 році порівняно з 2023 роком не має критичного характеру та може бути пов'язане зі зростанням витрат на розширення діяльності. Аналогічну позитивну динаміку демонструє рентабельність витрат, що підтверджує зростання віддачі від кожної вкладеної гривні. Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними засобами у 2024 р. перевищив нормативне значення (≥ 1), що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та незалежності від короткострокових позикових ресурсів. Водночас коефіцієнт фінансової автономії зазнавав значних коливань, зокрема різкого зниження у 2022 році, що може бути наслідком зростання зобов'язань у кризовий період. Подальше відновлення цього показника до рівня 0,77 у 2024 р. свідчить про зростання ролі власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Соціально-економічні показники також характеризуються позитивними зрушеннями. Попри коливання чисельності персоналу, продуктивність праці на одного працівника зросла більш ніж у 5 разів, що є наслідком як технологічного оновлення, так і підвищення організаційної ефективності. Зростання податку на прибуток є логічним результатом підвищення прибутковості діяльності та свідчить про розширення фіскального внеску підприємства в економіку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ НПФ «Адвісмаш» за 2020–2024 роки пройшло етап інтенсивного зростання та фінансового оздоровлення, подолавши відхилення ключових показників від

нормативних значень і сформувавши передумови для сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

Вивчення системи управління ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» розпочнемо з організаційної структури, яка визначається ієрархічним типом управління, що сформований за функціональним принципом [31] (рис. А1. додатку А).

Вивчення організаційної структури посадових обов'язків (за посадовими інструкціями), бізнес-процесами та КРІ дало змогу узагальнити систему управління ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Узагальнення системи управління ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» на основі організаційної структури та посадових обов'язків

| № | Бізнес-процес | Власник процесу/ Відповідальна особа | Ключові КРІ | Опис КРІ та управлінське значення |
|---|--|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Стратегічне управління | Генеральний директор/ Генеральний директор | Виконання стратегічних цілей; рентабельність діяльності | Відображає рівень досягнення довгострокових цілей та ефективність загального управління підприємством |
| 2 | Оперативне управління діяльністю | Виконавчий директор/ Виконавчий директор | Виконання операційних планів; рівень простоїв | Характеризує здатність забезпечувати безперервність і узгодженість поточної діяльності |
| 3 | Управління замовленнями та контрактами | Комерційний директор/ Начальник відділу збуту | Кількість виконаних замовлень; середній цикл замовлення | Оцінює ефективність роботи з клієнтами та швидкість реалізації контрактів |
| 4 | Конструкторська підготовка виробництва | Виконавчий директор/ Начальник конструкторського відділу | Дотримання термінів розробки; відповідність ТЗ | Відображає якість і своєчасність інженерних рішень |
| 5 | Технологічна підготовка виробництва | Виконавчий директор/ Начальник технічного відділу | Готовність технологій; кількість технічних відхилень | Характеризує рівень технологічної готовності виробництва |
| 6 | Виробництво продукції | Виконавчий директор/ Начальник виробничого відділу | Виконання виробничого плану; собівартість; рівень браку | Ключовий показник ефективності основної діяльності підприємства |
| 7 | Контроль якості продукції | Виконавчий директор/ Начальник виробничого відділу | Частка бракованої продукції; кількість рекламцій | Відображає відповідність продукції стандартам і вимогам споживачів |
| 8 | Матеріально-технічне постачання | Комерційний директор/ Начальник відділу постачання | Своєчасність поставок; рівень запасів | Характеризує стабільність забезпечення виробництва ресурсами |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--|--|---|
| 9 | Реалізація продукції | Комерційний директор/ Начальник відділу збуту | Обсяг продажів; маржинальний дохід | Відображає комерційну результативність підприємства |
| 10 | Фінансове планування і бюджетування | Генеральний директор/ Начальник фінансового відділу | Виконання бюджету; фінансова стійкість | Забезпечує контроль фінансових потоків і платоспроможності |
| 11 | Бухгалтерський облік і звітність | Генеральний директор/ Головний бухгалтер | Достовірність звітності; дотримання строків | Гарантує відповідність фінансової інформації законодавчим вимогам |
| 12 | Управління персоналом | Виконавчий директор/ Начальник відділу кадрів | Плинність кадрів; укомплектованість штатів | Відображає ефективність кадрової політики |
| 13 | Мотивація та оцінка персоналу | Виконавчий директор/ Начальники відділів | Досягнення індивідуальних КРІ; продуктивність праці | Забезпечує зв'язок між результатами праці та винагородою |
| 14 | Охорона праці та безпека | Виконавчий директор/ Начальник відділу безпеки | Кількість порушень; рівень травматизму | Характеризує рівень безпеки виробничого середовища |
| 15 | Внутрішній контроль і управління ризиками | Генеральний директор/ Начальники відділів | Кількість порушень; виконання коригувальних заходів | Забезпечує стабільність і керованість діяльності підприємства |

Примітка. Узагальнено автором на основі організаційної структури та посадових обов'язків працівників ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

В умовах функціонування малого машинобудівного підприємства з чисельністю персоналу 60–80 осіб ефективність діяльності значною мірою визначається якістю організаційної структури та розподілом управлінських функцій між керівними посадами. Для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» характерною є поєднання функціонального та процесного підходів до управління.

Генеральний директор виконує функції стратегічного менеджменту підприємства та несе повну відповідальність за досягнення загальнофірмових цілей. До його основних управлінських функцій належать: визначення місії, стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства відповідно до профільних КВЕДів у сфері машинобудування; формування та підтримка ефективної системи корпоративного управління; ухвалення ключових управлінських рішень щодо ресурсного забезпечення; контроль результативності діяльності через систему показників ефективності.

У процесно-орієнтованій моделі управління генеральний директор виступає власником стратегічних і контрольних бізнес-процесів.

Виконавчий директор є ключовою ланкою операційного менеджменту підприємства. Його посадові функції зосереджені на: плануванні та координації основних бізнес-процесів; організації ефективної взаємодії між функціональними підрозділами; контролі виконання операційних планів; управлінні результативністю виробничої діяльності. Для малого підприємства дана посада дозволяє знизити навантаження на генерального директора та забезпечити оперативність управлінських рішень.

Комерційний директор відповідає за управління ринковою діяльністю підприємства та формування доходної частини. Основні функції: управління бізнес-процесами збуту та постачання; розробка та реалізація цінової політики; аналіз ринкової кон'юнктури та клієнтського попиту; координація комерційної діяльності з фінансовим менеджментом. У системі менеджменту комерційний директор є власником процесів, спрямованих на досягнення фінансових результатів.

Начальник виробничого відділу виконує функції тактичного менеджменту в межах основного бізнес-процесу «Виробництво продукції». До його управлінських завдань належать: організація виконання виробничих планів; управління трудовими та матеріальними ресурсами; контроль дотримання термінів і стандартів якості; участь у зниженні витрат та підвищенні продуктивності праці.

Начальники технічного і конструкторського відділів забезпечують управління інженерними процесами підприємства з позицій менеджменту знань і компетенцій. Їх функції включають: координацію підготовки виробництва; участь у плануванні інноваційної діяльності; управління якістю управлінських рішень у межах своїх процесів.

Начальник фінансового відділу та головний бухгалтер очолюють фінансово-економічний блок, який реалізує функції фінансового менеджменту, що передбачають: бюджетування та фінансове планування; контроль витрат і фінансових результатів; інформаційне забезпечення управлінських рішень; дотримання фінансової дисципліни.

Начальник відділу кадрів реалізує функції HR-менеджменту, спрямовані на: формування кадрового потенціалу; управління мотивацією та розвитком персоналу; забезпечення стабільності трудового колективу.

Відповідність організаційної структури завданням менеджменту ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» вказує, що система управління загалом відповідає вимогам менеджменту малого машинобудівного підприємства. Серед сильних сторін – чітке закріплення управлінських функцій між керівниками та наявність центрів відповідальності за ключові бізнес-процеси, а також можливість застосування процесного підходу та КРІ з орієнтацією управління на досягнення результатів.

Проблеми та обмеження з точки зору менеджменту такої системи управління полягають у надмірній деталізації функціональної структури саме для малого підприємства, потенційна складність координації між директорами, незначні ризики перевантаження керівників операційного рівня та обмежена адаптивність структури до змін ринкового середовища.

2.2. Оцінка ефективності управління в контексті впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

Оцінку ефективності системи управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» розпочнемо з аналізу економічних показників ефективності управління, які виступають одним із ключових елементів сучасної системи менеджменту, особливо в умовах підвищеної конкуренції та обмежених ресурсів, характерних

для малих і середніх машинобудівних підприємств (додаток Б (табл.Б1, Б2) та рис.2.1).

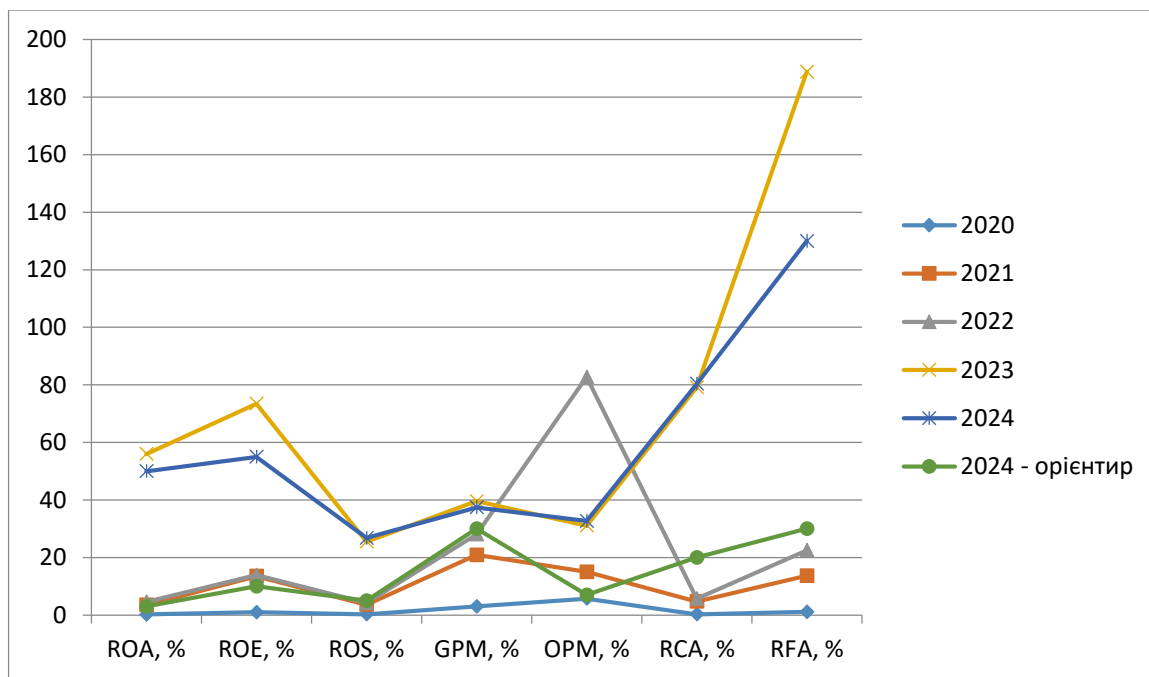


Рисунок 2.1 – Динаміка економічних показників ефективності управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2020-2024 рр.

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2020-2024 рр. проведено з орієнтацією на оцінювання системи управління в контексті порівняння із середньогалузевими нормативами для підприємств машинобудування для встановлення ступеню ефективності використання ресурсів, активів та капіталу підприємства тощо.

З метою оцінювання ефективності системи управління ТОВ НПФ «Адвісмаш» проведено порівняльний аналіз ключових фінансових показників діяльності підприємства за 2024 рік із середньогалузевими орієнтирами для малих і середніх машинобудівних підприємств України. Такий підхід відповідає концепції управління на засадах бенчмаркінгу, оскільки дозволяє ідентифікувати

рівень результативності управлінських рішень шляхом зіставлення фактичних показників з типовими галузевими практиками.

Результати аналізу свідчать, що показник рентабельності активів (ROA) ТОВ НПФ «Адвісмаш» у 2024 році становив 50 %, що у декілька разів перевищує середньогалузевий рівень (2–3%). Така значна позитивна різниця вказує на надзвичайно ефективне використання активів підприємства та високу здатність менеджменту трансформувати вкладені ресурси у прибуток.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо показника рентабельності власного капіталу (ROE), який у 2024 році досяг 55% за середньогалузевого рівня 6–10%, його високе значення ROE свідчить про ефективне фінансове управління та забезпечення оптимальності в структурі капіталу підприємства. З точки зору менеджменту, це означає, що існуюча система менеджменту ТОВ НПФ «Адвісмаш» забезпечує високий рівень прибутковості вкладеного капіталу навіть за умов обмежених фінансових ресурсів, які характерні для малого та середнього бізнесу.

Рентабельність продажів (ROS), що становила 26,82%, також суттєво перевищує типовий для машинобудівної галузі рівень (3–5%) та вказує на ефективне управління собівартістю продукції, ціновою політикою та комерційною діяльністю підприємства. Даний рівень показника може трактуватися як конкурентна перевага, що забезпечує підприємству стійке фінансове становище та можливість самофінансування розвитку.

Аналіз маржинальних показників підтверджує високий рівень операційної ефективності управління. Валова рентабельність (GPM) у 2024 році становила 37,41 %, що перевищує середньогалузеві орієнтири (20–30%), а операційна рентабельність (OPM) досягла 32,7% за середньогалузевого рівня 3–7 %. Такі значення свідчать про здатність підприємства не лише формувати достатній рівень валового прибутку, але й ефективно контролювати операційні витрати, що

особливо важливо для машинобудівної галузі, яка характеризується високою матеріаломісткістю та значною часткою постійних витрат.

Показники абсолютної операційної результативності (ЕВІТ, ЕВІТДА та НОРАТ) також підтверджують високий рівень ефективності управління. Значні обсяги операційного та чистого операційного прибутку свідчать про здатність підприємства генерувати стабільні фінансові результати, що створює передумови для інвестиційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Окремої уваги заслуговують показники рентабельності поточних та основних активів (RCA та RFA). Значення RCA на рівні 80,33 % та RFA на рівні 129,97 % значно перевищують середньогалузеві орієнтири (10–20 % та 15–30 % відповідно). Це свідчить про високу оборотність і продуктивність використання як оборотних ресурсів, так і основних засобів підприємства. Для малого машинобудівного підприємства такі показники є ознакою раціонального управління виробничими потужностями та матеріальними ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансові показники ТОВ НПФ «Адвісмаш» у 2024 році суттєво перевищують середньогалузеві орієнтири за більшістю ключових критеріїв ефективності. Це дозволяє стверджувати про високий рівень результативності системи управління підприємством, проте потребують додаткової перевірки на предмет стабільності досягнутих результатів і можливого впливу одноразових факторів. В даному контексті застосування бенчмаркінгу в управлінні ТОВ НПФ «Адвісмаш» має бути спрямоване не лише на фіксацію досягнутих переваг, але й на забезпечення їх довгостроковості.

Проблемні точки та напрями апрями розвитку ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» можна виявити аналізуючи відповіді його керівництва зафіксовані у формі статистичної звітності №2-інновація (охоплює 2023-2024 роки), де виявлено, що підприємство не провадило інноваційної діяльності в напрямках інноваційної продукції (товари, послуги), інноваційні процеси, не співпрацювало з іншими

підприємствами та організаціями з приводу НДР. Водночас представлені згруповані дані форми стосовно ранжування типових інноваційних стратегій (таблиця 2.3) засвідчують, що найважливішим для підприємства є: «поліпшення наявних товарів та послуг», «цінове лідерство», «задоволення потреб постійних клієнтів» та «залучення нових клієнтів».

Таблиця 2.3 – Ранжування типових інноваційних стратегій управління діяльністю підприємства за статистичною формою №2-інновація для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» (2022-2024 рр.)

| Назва стратегії | Ступінь важливості | | | |
|--|--------------------|----------|---------|------------|
| | високий | середній | низький | неважливий |
| Поліпшення наявних товарів або послуг | | – | – | – |
| Упровадження нових товарів або послуг | – | | – | – |
| Приділення уваги низькій ціні (цінове лідерство) | | – | – | – |
| Приділення уваги високій якості (якісне лідерство) | – | | – | – |
| Розширення асортименту товарів або послуг | – | | – | – |
| Приділення уваги одному або декільком ключовим товарам чи послугам | – | – | | – |
| Задоволення потреб постійних клієнтів | | – | – | – |
| Залучення нових клієнтів | | – | – | – |
| Приділення уваги стандартизованим товарам або послугам | – | | – | – |
| Приділення уваги специфічним рішенням для клієнтів | – | – | | – |

Примітка Сформовано автором за даними звітності форми №2-інновація ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» [17]

Значна увага має приділятися стратегіям «впровадженням нових товарів та послуг», «лідированню за якістю», «розширенню асортименту товарів та послуг», «наявним стандартизованим товарам та послугам». На третій план виходить стратегія зосередження на одному ключовому товарі або послугі та специфічним рішенням для клієнтів (глибокій індивідуалізації).

Для виявлення вузьких місць в управлінні ефективністю та необхідності впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» було проведено анонімне опитування серед адміністративно-управлінського персоналу підприємства через збір та акумулювання інформації опитування через

GoogleForms (анкета наведена в додатку В), де розміщено 20 закритих та 5 відкритих запитань згрупованих в п'ятьох блоках для 23 осіб (100 % управлінсько-адміністративного персоналу)

Відповіді респондентів за блоком 1 (табл. Д1 додатку Г)(рис. 2.2) свідчать, що більшість управлінсько-адміністративного персоналу позитивно оцінює загальний стан системи управління ТОВ НПФ «Адвісماش», а частка позитивних відповідей (4–5 балів) за всіма питаннями блоку перевищує 60 %, що є достатньо високим показником. Найвищі оцінки отримали питання щодо чіткості системи управління та своєчасності прийняття управлінських рішень (питання 1 та 4), де позитивні відповіді становлять близько 65–70 %. Водночас близько 13 % респондентів системно надають негативні оцінки, що свідчить про наявність окремих управлінських проблем, зокрема у сфері узгодженості дій між підрозділами.

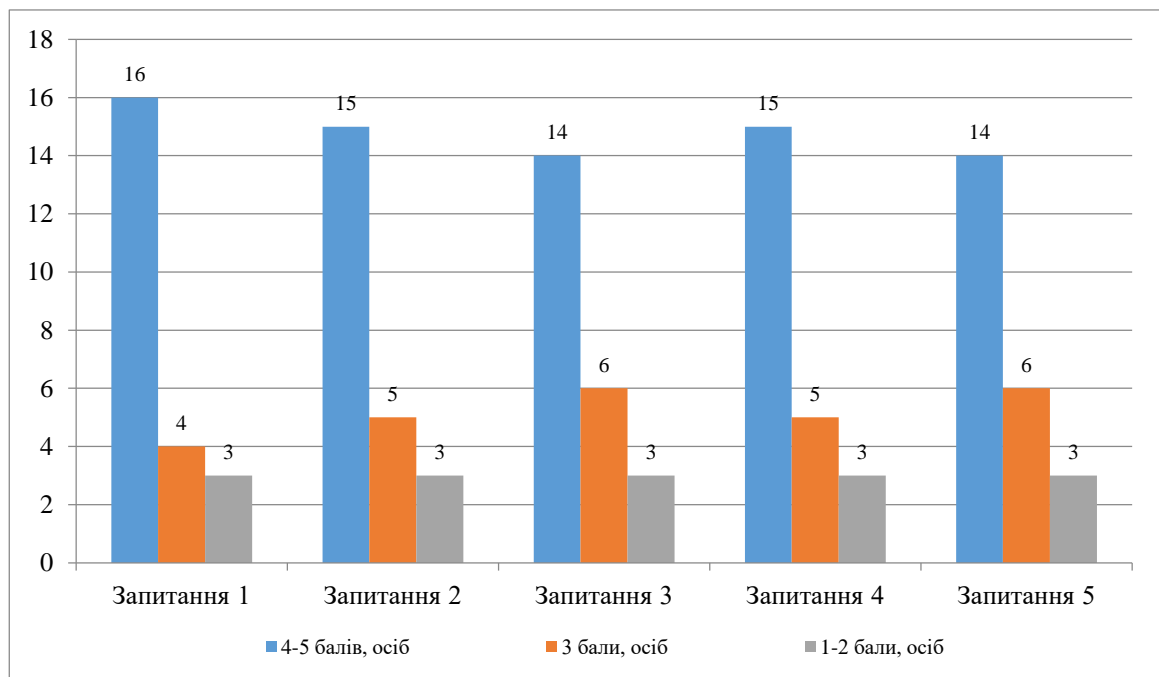


Рисунок 2.2 – Результати анкетування адміністративно-управлінського персоналу ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за «Блок 1. Загальна оцінка управління»

Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що система управління загалом функціонує ефективно, однак потребує подальшої структурної та процесної оптимізації.

Результати Блоку 2 (рис. 2.3) демонструють значно більш неоднорідну картину оцінок. Частка позитивних відповідей коливається в межах 39–48 %, тоді як частка негативних відповідей за окремими питаннями сягає 30–35 %.

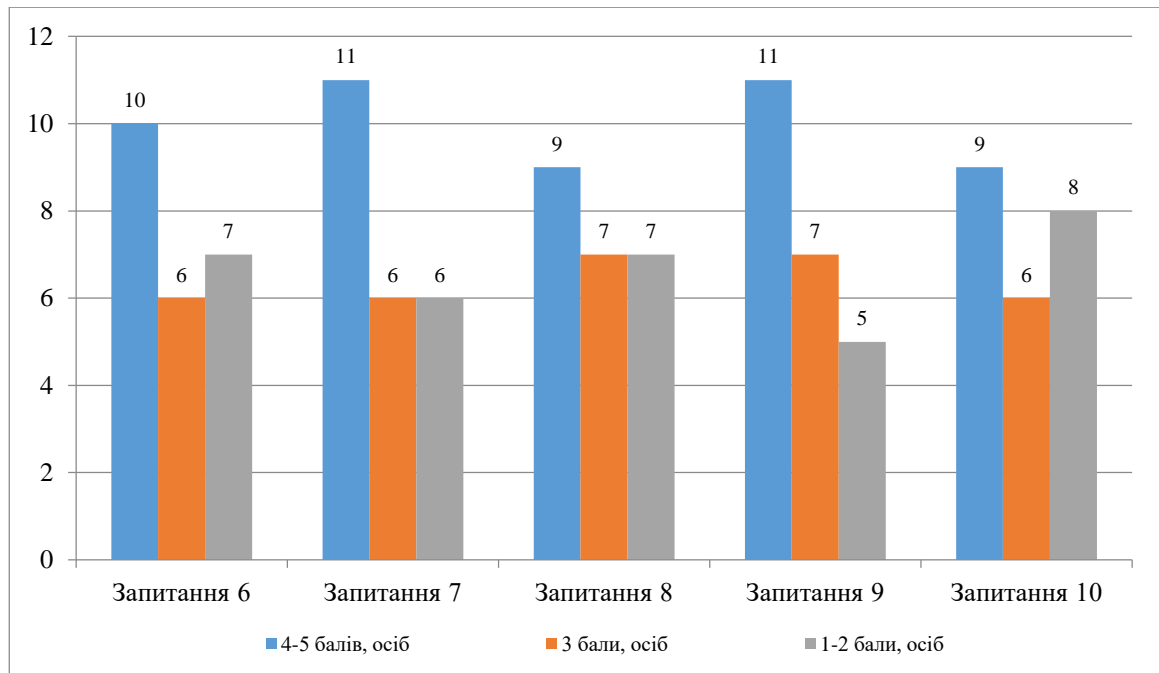


Рисунок 2.3 – Результати анкетування адміністративно-управлінського персоналу ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за «Блок 2. Управлінські процеси»
Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

Найбільш проблемними є питання, що стосуються фактичного використання КРІ та аналітичних показників у процесі прийняття управлінських рішень (питання 8 та 10). Це свідчить про недостатню формалізацію управління та переважання інтуїтивного підходу до прийняття рішень.

Таким чином, результати Блоку 2 підтверджують необхідність впровадження сучасних інструментів управлінського аналізу, зокрема системи ключових показників ефективності та бенчмаркінгу управлінських процесів.

Аналіз Блоку 3 (рис. 2.4) показує відносно високий рівень усвідомлення управлінським персоналом проблематики витрат. Понад 60 % респондентів погоджуються з наявністю резервів оптимізації витрат (питання 14), що є важливим сигналом для подальшого економічного аналізу.

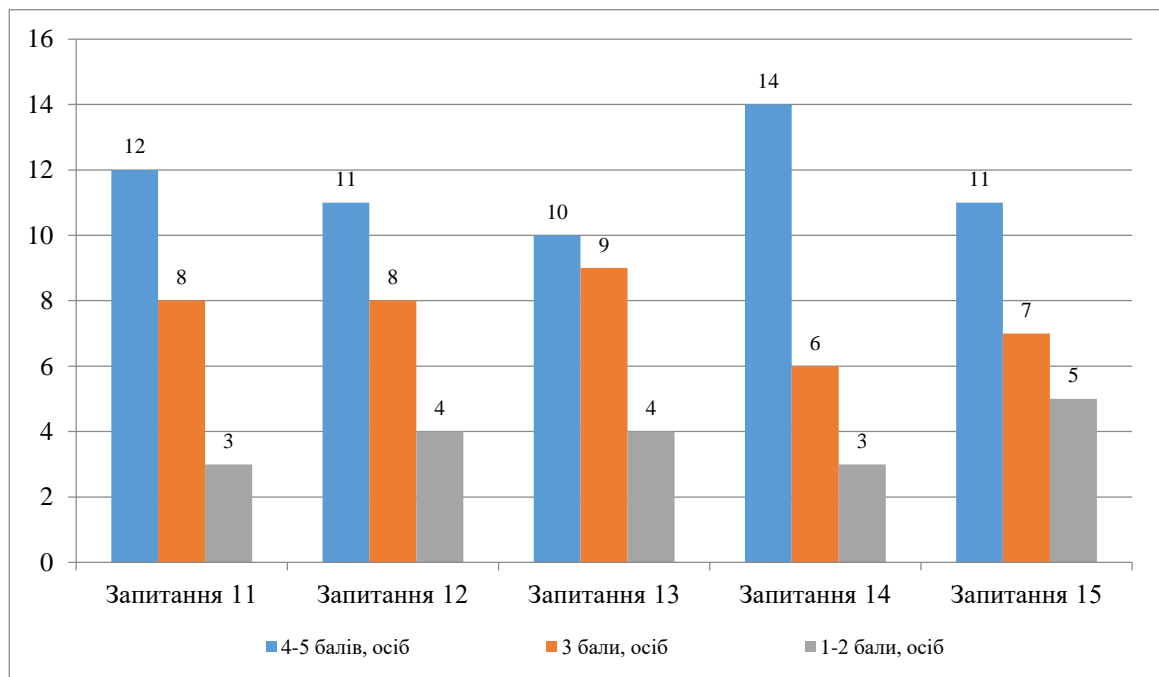


Рисунок 2.4 – Результати анкетування адміністративно-управлінського персоналу ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за «Блок 3. Управління витратами»
Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

Водночас лише близько 43–48 % опитаних позитивно оцінюють ефективність контролю змінних і постійних витрат та регулярність їх аналізу. Це свідчить про фрагментарність системи управління витратами та відсутність системного підходу до їх класифікації й контролю.

Отримані результати обґрунтовують доцільність застосування ABC–XYZ аналізу як інструменту вдосконалення управління собівартістю продукції підприємства.

Результати Блоку 4 (рис. 2.5) мають принципове значення для теми дипломної роботи. За питаннями щодо доцільності впровадження бенчмаркінгу та його потенційної ефективності (питання 18–20) позитивні відповіді становлять близько 65–70 %, тоді як частка негативних відповідей не перевищує 9 %.

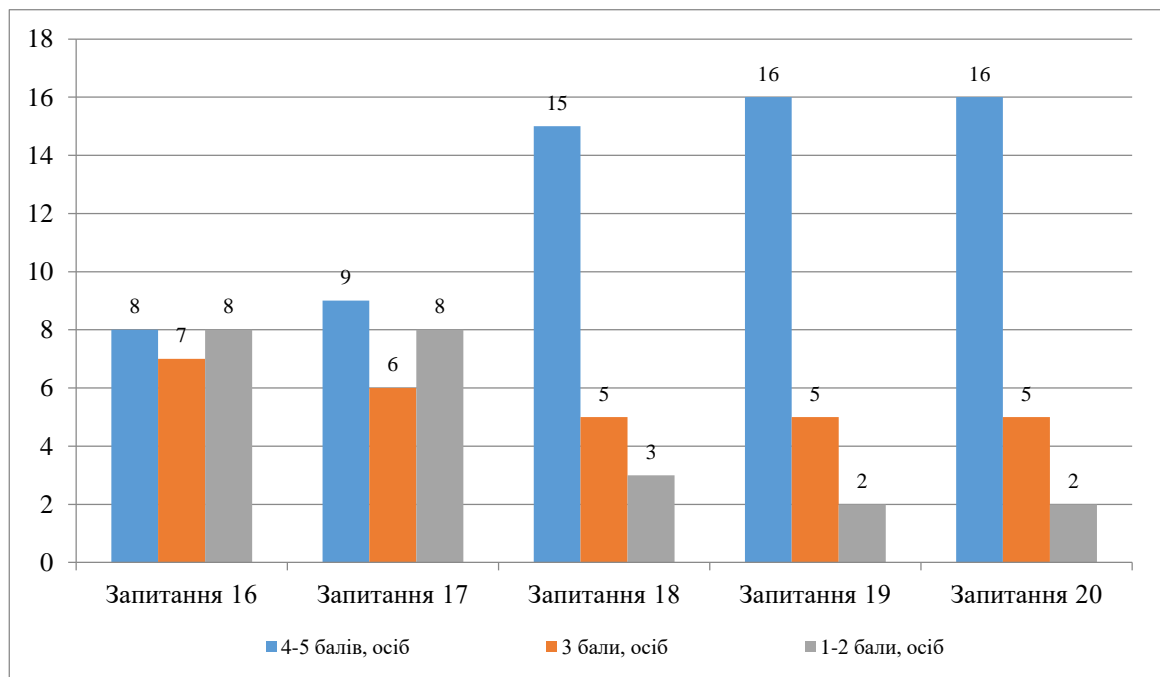


Рисунок 2.5 – Результати анкетування адміністративно-управлінського персоналу ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за «Блок 4. Бенчмаркінг»

Примітка. Сформовано автором за результатами анкетування

Разом з тим за питаннями, що відображають фактичне використання порівняльного аналізу з конкурентами (питання 16–17), спостерігається майже рівномірний розподіл позитивних і негативних відповідей. Це свідчить про те, що бенчмаркінг наразі не має системного характеру та застосовується епізодично.

Таким чином, анкетування підтверджує високий рівень готовності управлінського персоналу до впровадження бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності управління підприємством.

Результати анкетування управлінсько-адміністративного персоналу ТОВ НПФ «Адвісмаш» підтверджують, що основні проблеми управління пов'язані не зі структурою підприємства, а з недостатньою формалізацією управлінських процесів, обмеженим використанням кількісних показників та відсутністю системного бенчмаркінгу. Отримані висновки логічно обґрунтовують необхідність подальшого застосування ABC–XYZ аналізу та бенчмаркінгу структури витрат продукції підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Впровадження бенчмаркінгу в систему управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

Ефективне впровадження системи бенчмаркінгу в управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» потребує належного організаційного забезпечення, яке передбачає формування узгодженого комплексу управлінських, інформаційних та методичних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Бенчмаркінг у цьому контексті доцільно розглядати як системний інструмент управління, що забезпечує порівняльну оцінку результатів діяльності підприємства з кращими галузевими практиками та сприяє адаптації ефективних управлінських рішень з урахуванням специфіки машинобудівного виробництва.

Організаційне забезпечення бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» має ґрунтуватися на інтеграції цього інструменту в існуючу лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства без створення окремого автономного підрозділу. Такий підхід дозволяє мінімізувати додаткові управлінські витрати та водночас забезпечити залучення ключових функціональних служб до процесу порівняльного аналізу та впровадження змін.

Ключовою передумовою ефективного функціонування системи бенчмаркінгу є чітке визначення цілей і завдань, які мають відповідати принципам SMART та бути орієнтованими на довгостроковий розвиток підприємства. До основних цілей впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» доцільно віднести підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію витрат, удосконалення системи управління якістю продукції, посилення ринкових позицій і зростання інноваційної спроможності підприємства.

Важливою складовою організаційного забезпечення є формування інституційної основи бенчмаркінгу. З цією метою доцільним є створення постійно діючої робочої групи з бенчмаркінгу, до складу якої входять представники ключових структурних підрозділів ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»: керівництва, виробничо-технічної служби, економічного відділу, служби маркетингу та збуту, бухгалтерії, а також служби управління персоналом. Така міжфункціональна взаємодія забезпечує комплексний підхід до аналізу та впровадження кращих практик.

Таблиця 3.1 – Складові організаційного забезпечення системи бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Складова | Характеристика |
|---------------------------|---|
| Стратегічне планування | Визначення цілей бенчмаркінгу та вибір його типів (внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний) відповідно до стратегії розвитку підприємства |
| Інституційна основа | Формування робочої групи з бенчмаркінгу, розподіл ролей і відповідальності між підрозділами |
| Інформаційне забезпечення | Збір і систематизація даних про внутрішні процеси, конкурентів і ринкове середовище з використанням сучасних інформаційних систем |
| Методичне забезпечення | Розробка інструкцій, алгоритмів і показників (KPI) для проведення бенчмаркінгових досліджень |
| Ресурсне забезпечення | Виділення фінансових, технічних і кадрових ресурсів для реалізації бенчмаркінгу |
| Навчання персоналу | Підвищення кваліфікації працівників і формування культури безперервного вдосконалення |
| Моніторинг і контроль | Оцінка результатів упровадження бенчмаркінгу та коригування управлінських рішень |

Примітка. Сформовано автором

Інституційна основа впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» відіграє визначальну роль у забезпеченні узгодженості дій між структурними підрозділами та відповідальності за результати. Директор підприємства здійснює стратегічне керівництво процесом бенчмаркінгу, визначає пріоритетні напрями аналізу та затверджує управлінські рішення. Виробничо-

технічна служба відповідає за порівняльну оцінку технологічних процесів, рівня використання виробничих потужностей і продуктивності праці. Економічний відділ та бухгалтерія здійснюють фінансово-економічний бенчмаркінг, зокрема аналіз собівартості, рентабельності та витратної структури. Служба маркетингу та збуту зосереджується на дослідженні ринкових позицій, конкурентного середовища й цінової політики, а служба управління персоналом – на порівняльній оцінці кадрових практик і мотиваційних механізмів.

Таблиця 3.2 – Оцінка можливостей реалізації бенчмаркінгу з урахуванням організаційної структури ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Підрозділ | Поточний стан | Потенційні обмеження | Рекомендації |
|---------------------------|--|---|--|
| Керівництво | Наявність стратегічного бачення розвитку | Недостатній практичний досвід застосування бенчмаркінгу | Проведення навчальних заходів для керівного складу |
| Виробничо-технічна служба | Високий рівень технічної компетентності | Обмежений системний порівняльний аналіз з конкурентами | Залучення галузевих аналітичних даних |
| Економічний відділ | Досвід фінансового аналізу | Обмежені інформаційні ресурси щодо конкурентів | Використання спеціалізованого ПЗ |
| Маркетинг і збут | Наявність клієнтської бази | Недостатня глибина конкурентного аналізу | Посилення ринкових досліджень |
| HR-служба | Досвід навчання персоналу | Низька мотивація участі у бенчмаркінгу | Запровадження системи стимулювання |

Примітка. Сформовано автором

Для забезпечення системності процесу доцільно впровадити стандартизовані інструкції з проведення бенчмаркінгу за основними напрямками діяльності ТОВ НПФ «АДВІСМАШ», що забезпечить єдність методичних підходів та підвищить обґрунтованість управлінських рішень.

Організаційно-управлінський ефект впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» має визначатися послідовністю, системністю та відповідальним виконанням усіх етапів цього процесу. Практика впровадження

бенчмаркінгових підходів на підприємствах реального сектору економіки свідчить, що саме дотримання логіки етапності забезпечує досягнення очікуваних результатів у вигляді підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій. Узагальнення існуючих науково-практичних підходів до організації бенчмаркінгу дозволяє адаптувати поетапну модель його реалізації до специфіки діяльності машинобудівного підприємства, яке перебуває в умовах структурної трансформації та модернізації виробничих процесів. Для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» доцільно застосовувати пофазну модель бенчмаркінгу, що включає чотири взаємопов'язані фази та охоплює десять послідовних етапів (рис.3.1).

Фаза планування охоплює три початкові етапи та спрямована на формування аналітичної основи бенчмаркінгу. На цьому етапі визначаються ключові завдання порівняльного аналізу з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства, обирається сукупність машинобудівних підприємств-еталонів для порівняння, а також встановлюються методи збору та обробки необхідної інформації. Особливу увагу доцільно приділяти вибору параметрів виробничої, фінансово-економічної та інноваційної діяльності, які найбільш повно відображають конкурентоспроможність ТОВ НПФ «АДВІСМАШ».

Аналітична фаза (фаза аналізу) включає два етапи, в межах яких здійснюється порівняльна оцінка характеристик продукції, технологічних процесів і результатів діяльності підприємства з відповідними показниками підприємств-еталонів. На основі отриманих результатів проєктуються цільові значення майбутніх характеристик, досягнення яких дозволить підвищити ефективність виробничої та управлінської діяльності.

Фаза інтеграції також доцільно структурувати у вигляді двох етапів. На цьому етапі результати порівняльного аналізу обговорюються на рівні керівництва та ключових функціональних підрозділів підприємства, формується бачення шляхів скорочення виявлених стратегічних і виробничих розривів. У результаті

визначаються конкретні цілі та завдання для структурних підрозділів ТОВ НПФ «АДВІСМАШ», спрямовані на досягнення запланованих параметрів розвитку.

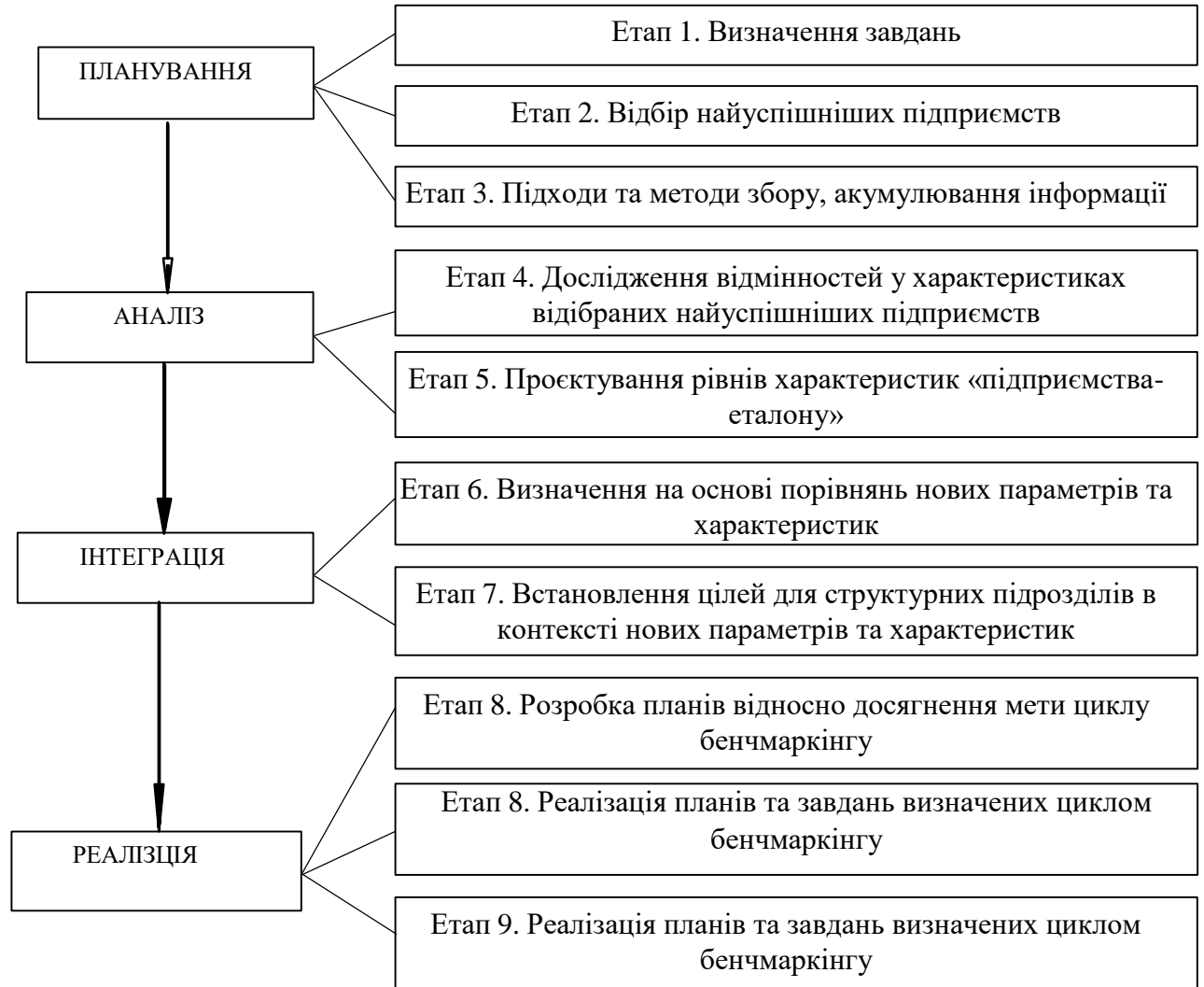


Рисунок 3.1 – Адаптовані етапи процесу бенчмаркінгу для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Сформовано автором

Фаза реалізації (фаза дій) охоплює три завершальні етапи та пов'язана з практичним упровадженням напрацьованих рішень. На цьому етапі розробляються детальні плани заходів, забезпечується їх виконання та

здійснюється постійний контроль за досягненням запланованих результатів. За підсумками контролю вносяться коригування до планів дій, що забезпечує адаптивність системи управління та сприяє досягненню стійких конкурентних переваг.

Запропонована модель бенчмаркінгу дозволяє ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» системно враховувати найкращі галузеві практики, зменшувати витрати, пов'язані з дублюванням управлінських і виробничих функцій, підвищувати прозорість бізнес-процесів та формувати реалістичні цілі розвитку. Крім того, її застосування сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати діяльності та покращенню координації між підрозділами.

Мета застосування бенчмаркінгу на підприємстві має узгоджуватися зі стратегічними цілями його розвитку, що надає цьому інструменту статус повноцінної складової сучасної системи управління. У цьому контексті бенчмаркінг доцільно розглядати як елемент реінжинірингу бізнес-процесів, спрямований на глибоке вдосконалення виробничої та управлінської діяльності. Водночас ефективність його використання можлива лише за умови систематичного застосування, а не у формі разового аналітичного заходу.

У процесі впровадження бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» можуть використовуватися різні його види залежно від поставлених цілей та отриманих аналітичних результатів.

Узагальнену характеристику основних видів бенчмаркінгу, доцільних для застосування на підприємстві, подано в таблиці 3.3.

Отже, застосування різних видів бенчмаркінгу в межах реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» інтегрувати найкращі практики конкурентів і партнерів, оптимізувати структуру бізнес-процесів та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика видів бенчмаркінгу, рекомендованих для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Вид бенчмаркінгу | Орієнтовна тривалість циклу | Об'єкти порівняння | Очікувані результати |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|
| Внутрішній | 2–4 місяці | Підрозділи та процеси підприємства | Підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів, зниження витрат |
| Зовнішній конкурентний | 3–12 місяців | Прямі конкуренти | Формування переваг над конкурентами |
| Зовнішній партнерський | 3–12 місяців | Партнери по бізнесу | Досягнення рівня кращих партнерських практик |
| Внутрішньогалузевий | 3–14 місяців | Підприємства машинобудівної галузі | Інноваційний прорив у межах галузі |
| Міжгалузевий (глобальний) | 3–24 місяці | Підприємства інших галузей | Запозичення передових управлінських рішень |
| Комбінований | 6–24 місяці | Підприємства різних галузей | Формування нових конкурентних переваг |

Примітка. Сформовано автором

Інформаційне забезпечення є базовим елементом функціонування системи бенчмаркінгу, оскільки саме якість, повнота та своєчасність інформації визначають обґрунтованість управлінських рішень. Для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» інформаційне забезпечення бенчмаркінгу має ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх та зовнішніх джерел даних, що дозволяє здійснювати комплексну порівняльну оцінку діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні інформаційні ресурси для бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Джерело інформації | Зміст даних | Відповідальний підрозділ |
|--------------------------|--|-----------------------------|
| Управлінська звітність | КРІ, витрати, продуктивність | Економічний відділ |
| Виробничі звіти | Завантаження потужностей, якість | Виробничо-технічна служба |
| Маркетингові дослідження | Частка ринку, ціни, конкуренти | Відділ маркетингу |
| Галузеві огляди | Середньогалузеві показники | Робоча група з бенчмаркінгу |
| HR-звітність | Продуктивність праці, плинність кадрів | HR-служба |

Примітка. Сформовано автором

До внутрішніх джерел інформації належать дані бухгалтерського та управлінського обліку, виробничо-технічна документація, звітність щодо використання виробничих потужностей, показники якості продукції, інформація про персонал та результати маркетингової діяльності. Зовнішні джерела включають галузеві аналітичні огляди, відкриту фінансову звітність конкурентів, статистичні дані, інформацію професійних асоціацій і результати маркетингових досліджень.

Важливу роль у забезпеченні інформаційної підтримки бенчмаркінгу відіграє використання сучасних інформаційних систем. ERP системи дозволяють відстежувати виробничі та фінансові показники, CRM системи – аналізувати взаємодію з клієнтами, а інструменти бізнес-аналітики (BI) – здійснювати обробку та візуалізацію даних для виявлення відхилень від еталонних значень. Систематизація інформаційних потоків та регламентація доступу до даних сприятимуть підвищенню прозорості процесу бенчмаркінгу та зниженню ризиків прийняття необґрунтованих управлінських рішень.

Методичне забезпечення системи бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» передбачає розробку сукупності інструкцій, алгоритмів і показників, які регламентують порядок проведення порівняльного аналізу за основними напрямками діяльності підприємства (табл. 3.5).

Чітка методична база забезпечує єдність підходів до збору, аналізу та інтерпретації інформації, а також підвищує відтворюваність результатів.

У межах методичного забезпечення доцільно застосовувати як загальнонаукові, так і спеціалізовані інструменти аналізу, зокрема SWOT-, PEST-аналіз, систему ключових показників ефективності (KPI), GAP-аналіз та елементи процесного підходу. Це дозволяє не лише фіксувати відхилення від еталонних значень, а й визначати причини таких відхилень.

Таблиця 3.5 – Рекомендований перелік інструкцій для проведення бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Назва інструкції | Мета | Відповідальний підрозділ |
|--|--|---------------------------|
| Інструкція з виробничого бенчмаркінгу | Порівняння технологій і продуктивності | Виробничо-технічна служба |
| Інструкція з фінансового бенчмаркінгу | Аналіз витрат і рентабельності | Економічний відділ |
| Інструкція з маркетингового бенчмаркінгу | Оцінка ринкових позицій | Відділ маркетингу |
| Інструкція з кадрового бенчмаркінгу | Порівняння HR-практик | HR-служба |
| Інструкція зі стратегічного бенчмаркінгу | Оцінка стратегічних рішень | Керівництво, робоча група |

Примітка. Сформовано автором

Застосування запропонованих методичних інструментів дозволить забезпечити системність і послідовність упровадження бенчмаркінгу, а також сприятиме формуванню на підприємстві культури безперервного вдосконалення.

Таким чином, поєднання належного організаційного, інформаційного та методичного забезпечення створює передумови для ефективного функціонування системи бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ», підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Для забезпечення практичної реалізації результатів бенчмаркінгових досліджень на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» доцільним є впровадження уніфікованої форми звіту з бенчмаркінгу. Такий звіт виступає інструментом систематизації результатів порівняльного аналізу, дозволяє відстежувати динаміку змін ключових показників та слугує інформаційною базою для прийняття управлінських рішень.

Форма звіту (табл. 3.6) з бенчмаркінгу забезпечуватиме можливість порівняння показників діяльності підприємства у часовому розрізі та відносно основних конкурентів або галузевих еталонів. Особливу увагу доцільно приділяти аналітичним коментарям, які дозволяють інтерпретувати виявлені відхилення та визначати напрями подальших удосконалень.

Таблиця 3.6 – Рекомендована форма звіту з бенчмаркінгу на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Об'єкт аналізу | Показник | Базовий період | Звітний період | Відхилення (%) | Значення у конкурента (еталон) | Порівняльна оцінка | Аналітичний коментар |
|-----------------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|
| Виробничий процес | Продуктивність праці | | | | | | |
| Виробничий процес | Собівартість одиниці продукції | | | | | | |
| Фінансова діяльність | Рентабельність продажів | | | | | | |
| Маркетинг і збут | Частка ринку | | | | | | |
| Управління персоналом | Плинність кадрів | | | | | | |

Примітка. Запропоновано автором.

Запропонована форма звіту дозволяє здійснювати комплексну оцінку результатів бенчмаркінгу за основними напрямками діяльності підприємства та формувати обґрунтовані рекомендації щодо впровадження кращих практик.

Для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» також доцільним є застосування графічного методу профілювання конкурентів (competitor profiling), який виступає ефективним аналітичним інструментом у процесі формування та коригування стратегії розвитку підприємства. Він дозволяє ідентифікувати стратегічні розриви, оцінити ступінь їх узгодженості, визначити наявні виробничі й конкурентні можливості, а також співвіднести їх із обраною конкурентною стратегією підприємства. Профілювання конкурентів є складовою системного конкурентного аналізу та передбачає цілеспрямоване збирання, опрацювання й узагальнення інформації щодо діяльності конкуруючих підприємств або аналогічних продуктів. Метою цього процесу є формування структурованої інформаційної бази, яка дає змогу класифікувати конкурентів, виокремити їх ключові характеристики та визначити основні відмінності у конкурентних позиціях. Застосування профілювання забезпечує проведення сегментації конкурентного середовища та охоплює аналіз таких параметрів, як ринкова частка і позиціонування, номенклатура продукції, наявність додаткових товарів і послуг, а також сильні та

слабкі сторони діяльності підприємств-конкурентів. Використання карти профілювання для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» у контексті впровадження бенчмаркінгу доцільно здійснювати відповідно до послідовності дій, поданої на рисунку 3.2.

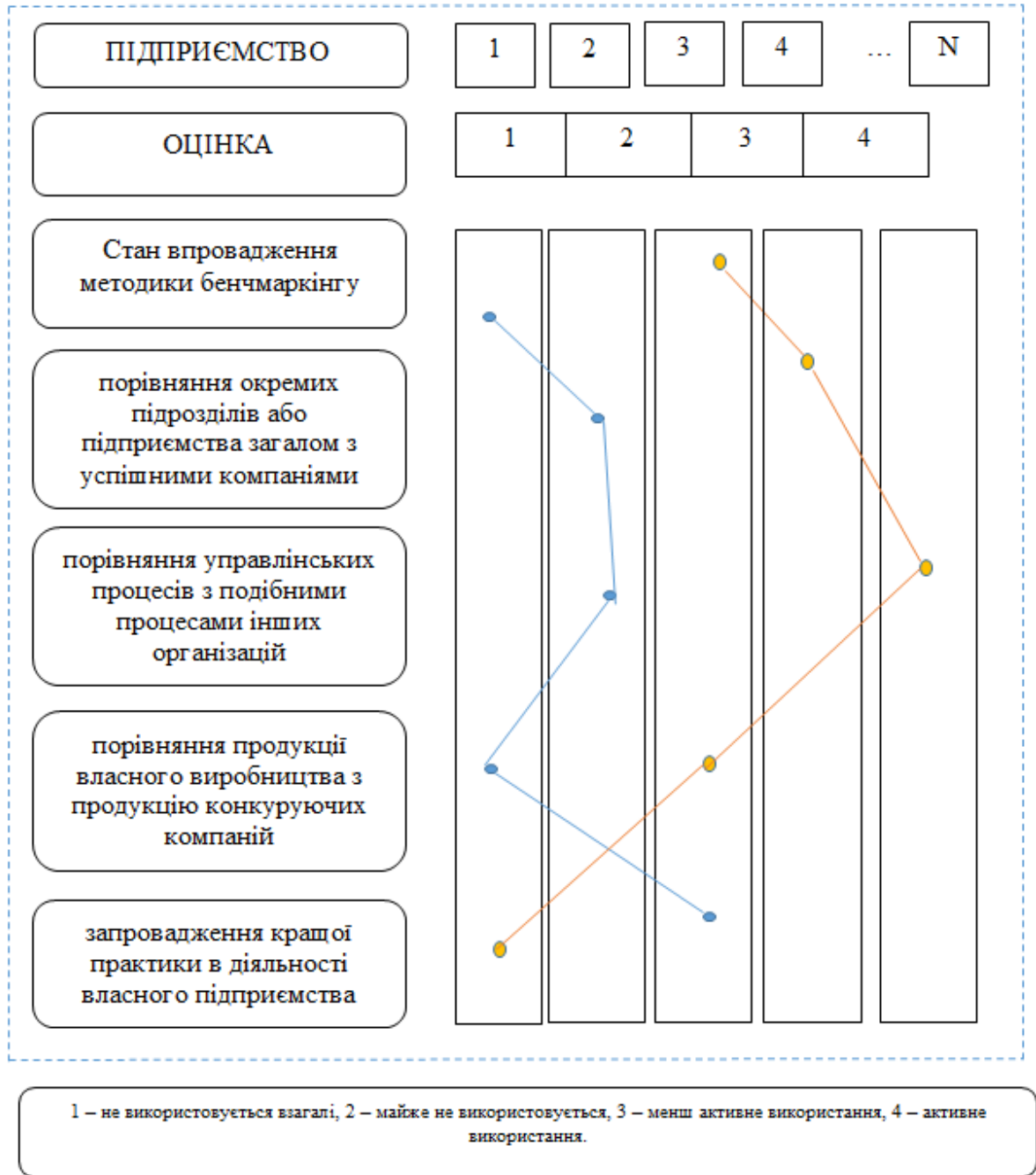


Рисунок 3.2 – Приклад профілювання карти ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Сформовано автором

Метод профілювання із побудовою відповідної карти стратегічного профілю для узгодження конкурентної та виробничої стратегій доцільно використовувати ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» з метою розширення своєї діяльності на існуючому та нових ринках.

Така карта дає змогу виявити критичні точки невідповідності між задекларованими стратегічними орієнтирами та реальними виробничими можливостями, а також своєчасно вносити коригування як до конкурентної, так і до виробничої стратегій.

У межах застосування зазначеного методу пропонується формувати карту профілю стратегій підприємства за сукупністю ключових конкурентних переваг, зокрема: рівень якості та специфічні характеристики продукції, гнучкість продуктового дизайну, обсяги продажів і виробництва, співвідношення ціни реалізації та виробничих витрат, а також баланс між ритмічністю поставок і стабільністю виробничого процесу.

3.2 Обґрунтування заходів бенчмаркінгу з асортиментної політики та мінімізації витрат на ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

Серед виявлених проблем при оцінці якості управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» в другому розділі роботи, які можна вирішити за допомогою бенчмаркінгу – це управління асортиментом продукції та витратами в межах обсягів реалізації, прибутку та цілей підприємства.

Для визначення орієнтирів в асортиментній політиці на основі бенчмаркінгу проведемо АВС–XYZ-аналіз структури реалізації продукції ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за даними 2024 року з використанням динаміки обсягів реалізації протягом періоду 2020–2024 років з метою виявлення ключових та нестабільних напрямів діяльності (використовуючи дані таблиці Д.1 додатку Д) розрахуємо та згрупуємо їх в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Проміжні результати ABC–XYZ-аналізу ТОВ НПВ «АДВІСМАШ»

| Назва, КВЕД | Обсяг реалізації 2024, тис. грн | Частка, % | Кумулятивна частка, % | ABC | Коефіцієнт варіації | XYZ |
|--|---------------------------------|-----------|-----------------------|-----|---------------------|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 25.99 | 54903,7 | 45,18 | 45,18 | A | 0,35 | Y |
| Оброблення металів та нанесення покриття на метали, 25.61 | 35523,4 | 29,24 | 74,42 | A | 0,4 | Y |
| Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів 28.15 | 14744,7 | 12,13 | 86,55 | B | 0,25 | X |
| Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування 28.22 | 6303,0 | 5,19 | 91,74 | B | 0,45 | Y |
| Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну 28.93 | 3316,4 | 2,73 | 94,47 | B | 0,3 | X |
| Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.12 | 3164,3 | 2,6 | 97,08 | C | 0,55 | Y |
| Неспеціалізована оптова торгівля, 46.90 | 1982,7 | 1,63 | 98,71 | C | 0,85 | Z |
| Виробництво військових транспортних засобів 30.40 | 895,2 | 0,74 | 99,44 | C | 0,6 | Y |
| Виробництво інших pomp і компресорів, 28.13 | 362,5 | 0,3 | 99,74 | C | 0,9 | Z |
| Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у., 28.29 | 313,6 | 0,26 | 100,0 | C | 0,75 | Z |

Примітка: Сформовано автором за матеріалами звітності ТОВ НПВ «АДВІСМАШ»

Аналіз таблиці 3.7 вказує, що група А–Х формує стратегічне ядро бізнесу підприємства, забезпечуючи основну частку доходів та характеризуючись стабільним попитом. Для цієї групи доцільно застосовувати практики лідерів галузі, зокрема довгострокове контрагування та інвестиції в технологічне оновлення.

Сегменти А–У та В–У потребують гнучкого операційного управління з орієнтацією на адаптивне планування та диверсифікацію клієнтської бази. Для груп Z доцільним є використання бенчмаркінгу з компаніями, що працюють у проєктному або оборонному сегменті.

Для наочного відображення концентрації доходів за видами діяльності побудовано Pareto-діаграму, що дозволяє ідентифікувати ключові сегменти, які формують основну частку фінансового результату підприємства (рис.3.3).

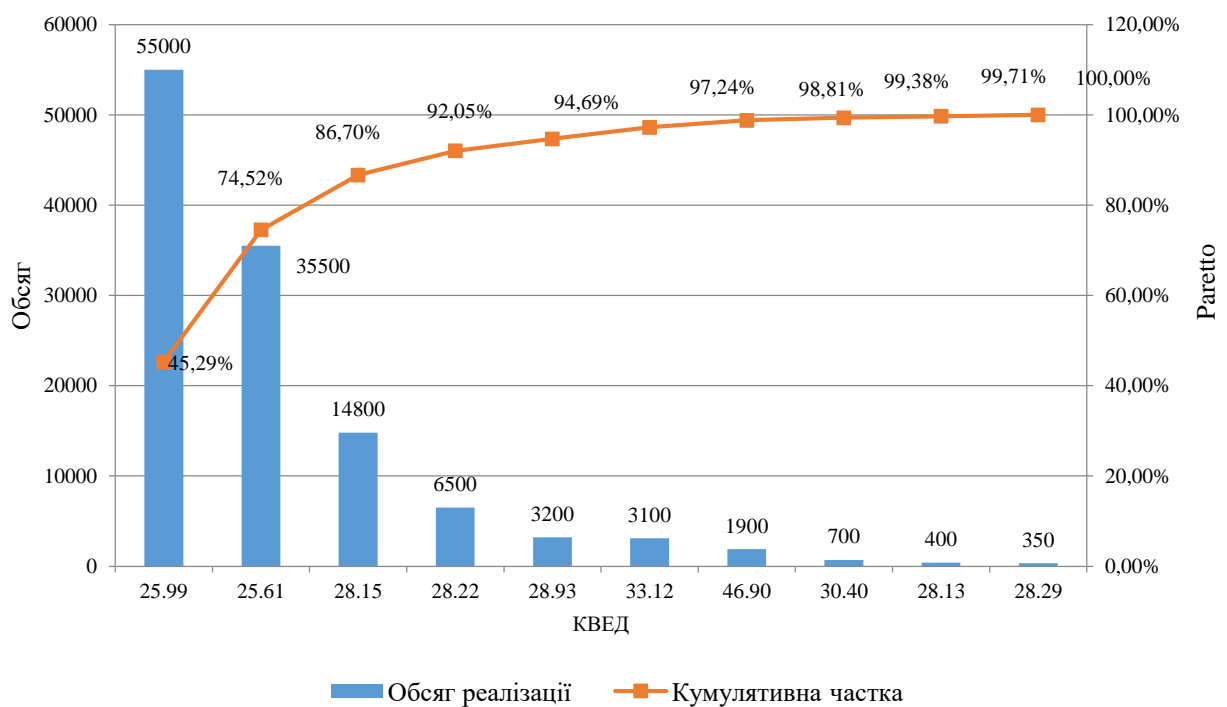


Рисунок 3.3 – Pareto-діаграма концентрації доходів за видами діяльності ТОВ
НПФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Сформовано автором

Згідно з Pareto-діаграмою, обмежена кількість напрямів діяльності забезпечує понад 80 % сукупного доходу ТОВ НПФ «АДВІСМАШ», що підтверджує результати ABC-класифікації та високий рівень концентрації бізнес-портфеля.

Отже, з прив'язкою до до клітинок ABC–XYZ матриці КВЕД отримаємо інформативну таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Прив'язка КВЕД до клітинок ABC–XYZ матриці ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Клітинка матриці | КВЕД | Характеристика |
|------------------|---------------------|--|
| A–X | 25.99; 25.61 | Ключові та стабільні напрями, що формують основну частку доходів |
| A–Y | 28.15; 28.22 | Економічно значущі напрями з помірною мінливістю попиту |
| A–Z | 30.40 | Прибуткові, але нестабільні напрями проєктного характеру |
| B–Y | 28.93; 33.12 | Допоміжні напрями з потенціалом розвитку |
| C–Z | 46.90; 28.13; 28.29 | Низька значущість та висока варіативність попиту |

Примітка. Сформовано автором

Для поглиблення результатів ABC–XYZ аналізу доцільно застосувати бенчмаркінговий підхід, що ґрунтується на порівнянні показників ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» із типовими середньогалузевими орієнтирами машинобудівного та металообробного секторів, він дозволяє оцінити відносну конкурентоспроможність підприємства та визначити напрями стратегічного вдосконалення.

За даними галузевих аналітичних оглядів, для підприємств машинобудування характерна концентрація 65–75 % доходу у групі А, стабільність попиту (X або Y) для серійної продукції та підвищена волатильність (Z) для інноваційних або спеціалізованих напрямів. У ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» частка групи А перевищує типовий середньогалузевий рівень, що свідчить про високу спеціалізацію та концентрацію доходів.

Порівняння з кращими практиками (best practices) галузі показує, що підприємства-лідери мінімізують частку сегментів A–Z шляхом довгострокових контрактів, портфельної диверсифікації та прогнозного планування виробництва.

Для «АДВІСМАШ» це означає доцільність трансформації нестабільних, але прибуткових напрямів у категорії А–У або А–Х.

З метою практичної імплементації результатів аналізу сформовано матрицю управлінських рішень ABC–XYZ, яка поєднує економічну значущість напрямів діяльності з рівнем стабільності попиту (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Матриця управлінських рішень ABC–XYZ-аналізу для ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| ABC \ XYZ | X (стабільний попит) | Y (помірна мінливість) | Z (висока мінливість) |
|------------------------|---|---|---|
| А (висока значущість) | А-Х Стратегічне ядро: інвестиції, автоматизація, довгострокові контракти | А-У Контроль зростання: гнучке планування, розширення ринків | А-Z Зона ризику: портфельна диверсифікація, зниження залежності |
| В (середня значущість) | В-Х Підтримка ефективності: оптимізація витрат | В-У Адаптивне управління: коригування обсягів | В-Z Обмежене фінансування: проектний підхід |
| С (низька значущість) | С-Х Мінімізація витрат: аутсорсинг | С-У Селективна присутність | С-Z Виведення або разові замовлення |

Примітка. Сформовано автором

Запропонована матриця може використовуватися як інструмент стратегічного та оперативного управління портфелем видів діяльності підприємства. Її застосування у поєднанні з бенчмаркінгом дозволяє орієнтувати управлінські рішення на середньогалузеві стандарти та практики лідерів ринку.

Стратегічні рекомендації за результатами ABC–XYZ аналізу та бенчмаркінгу:

– сфокусувати інвестиційну політику на сегментах А–Х та А–У, які формують стратегічне ядро бізнесу та відповідають середньогалузевим практикам лідерів;

- зменшувати залежність від сегментів А–Z шляхом диверсифікації портфеля замовлень, укладання довгострокових контрактів та розвитку сервісних напрямів;
- для групи В–Y застосовувати адаптивне виробниче планування та гнучку систему ціноутворення з урахуванням коливань попиту;
- сегменти С–Z та С–Y доцільно перевести на проектно-орієнтовану або аутсорсингову модель з мінімізацією постійних витрат;
- імплементувати елементи операційного та стратегічного бенчмаркінгу, орієнтуючись на показники ефективності провідних машинобудівних підприємств.

Результати проведеного ABC–XYZ аналізу свідчать, що діяльність ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» характеризується високим рівнем концентрації доходів та чітко вираженим стратегічним ядром. Основну частку фінансового результату формують напрями, віднесені до груп А–Х та А–Y, що відповідає середньогалузевим характеристикам ефективних машинобудівних підприємств.

Порівняння з галузевими бенчмарками показало, що підприємство перевищує середній рівень концентрації доходів у групі А, що з одного боку забезпечує високу прибутковість, а з іншого – підвищує залежність від обмеженої кількості напрямів діяльності. У цьому контексті особливої уваги потребують сегменти А–Z, для яких характерна висока економічна значущість за умов нестабільного попиту.

Сегменти групи В–Y виконують функцію стабілізаторів бізнес-портфеля та можуть розглядатися як резерви зростання за умови впровадження адаптивного виробничого планування та маркетингової підтримки. Водночас напрями, віднесені до групи С–Z, доцільно трансформувати у проектно-орієнтовані або аутсорсингові види діяльності з мінімізацією постійних витрат.

Загалом застосування ABC–XYZ аналізу в поєднанні з бенчмаркінговим підходом дозволило сформулювати обґрунтовані стратегічні орієнтири розвитку ТОВ

НПФ «АДВІСМАШ», спрямовані на підвищення стійкості бізнес-моделі, оптимізацію структури доходів та наближення управлінських рішень до практик галузевих лідерів.

Основна частина господарської діяльності ТОВ НПВ «АДВІСМАШ» зосереджена на внутрішньому ринку України, де продукція підприємства використовується промисловими, аграрними, будівельними та енергетичними суб'єктами господарювання. До кола потенційних споживачів належать цукрові заводи, агропромислові формування, підприємства гірничо-збагачувального комплексу, будівельні організації, шахтні комбінати та інші виробничі структури. Клієнтську базу підприємства формують переважно середні та великі підприємства, для яких важливим є не лише придбання готового обладнання, а й забезпечення його подальшої експлуатації, зокрема шляхом постачання запасних частин, виконання технічного обслуговування, ремонту та модернізації. Значна частка замовлень має індивідуальний характер і супроводжується спеціальними технічними вимогами, що обумовлює необхідність високого рівня інженерної підготовки та виробничої гнучкості з боку виробника.

Серед основних вітчизняних конкурентів ТОВ НПВ «АДВІСМАШ» доцільно виділити:

- Київський завод ПТО;
- Олександрійський завод підйомно-транспортного устаткування (ОЗПТУ);
- НВК «Технології підйому»;
- Дніпровський завод підйомно-транспортного обладнання;
- компанію «Плазма»;
- Gutman;
- УЕМК.

На міжнародному ринку підприємство стикається з конкуренцією з боку провідних світових виробників у сегменті важкого машинобудування та підйомно-

транспортних систем, зокрема таких компаній, як XCMG, Konecranes та Demag тощо.

В межах бенчмаркінгового підходу проаналізуємо співвідношення конкурентних позицій стосовно витрат за найбільш «значущими» позиціями продукції ТОВ НПВ «АДВІСМАШ» використовуючи дані додатку Е. З метою оцінки ефективності управління витратами ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» у межах реалізації концепції бенчмаркінгу здійснено порівняльний аналіз структури собівартості продукції підприємства з основними конкурентами, що здійснюють діяльність за аналогічними КВЕД. Порівняння виконано у розрізі ключових елементів витрат із використанням відносних показників, що забезпечує коректність зіставлення підприємств різного масштабу.

Порівняння структури витрат за КВЕД 28.22 (виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального обладнання) (додаток Ж, табл.. Ж.1) з підприємствами серійного типу виробництва свідчить, що ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» має істотно вищу частку витрат на оплату праці, що обумовлено проєктним характером виробництва та значною часткою інженерних робіт. У конкурентів спостерігається більша частка матеріальних витрат і амортизації, що вказує на вищий рівень стандартизації та автоматизації. Це формує управлінський резерв щодо оптимізації трудомістких операцій без зниження якості продукції.

Бенчмаркінг структури витрат за КВЕД 28.15 (додаток Ж, табл.. Ж.2) (виробництво механічних передач і комплектуючих) в порівнянні демонструє підвищену матеріаломісткість продукції АДВІСМАШ, що може бути пов'язано з використанням металомістких конструкцій та меншою уніфікацією компонентів. Водночас нижчі витрати на персонал порівняно з конкурентами свідчать про ефективне використання трудових ресурсів, однак створюють резерв щодо оптимізації закупівель і логістики матеріалів.

Порівняння структури витрат за КВЕД 28.93 (обладнання для харчової промисловості) (додаток Ж, табл.. Ж.3) ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» у цьому

сегменті демонструє орієнтацію на індивідуалізовані технічні рішення, що зумовлює високу частку витрат на оплату праці. Порівняно з компанією «Плазма» підприємство має нижчу матеріаломісткість, але поступається у рівні стандартизації виробництва, що визначає резерв у сегментації продуктового портфеля.

Орієнтовне порівняння з міжнародними конкурентами (додаток Ж, табл. Ж.4) свідчить, що ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» має вищу матеріаломісткість та нижчий рівень автоматизації, що є типовим для малих і середніх машинобудівних підприємств України. Водночас це формує довгостроковий управлінський резерв щодо впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень.

Виявлені управлінські резерви мають переважно структурний характер і не свідчать про неефективність управління, а відображають особливості проектно-орієнтованої бізнес-моделі ТОВ НПФ «АДВІСМАШ». Водночас реалізація запропонованих заходів дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити прозорість управління витратами та посилити конкурентні позиції підприємства без втрати його інженерної унікальності.

В подальшому результати зведемо у матрицю (табл. 3.9) з рекомендацією управлінських заходів та очікуваного ефекту, що дозволяє узагальнити результати бенчмаркінгового аналізу витрат ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» та трансформувати їх у практично орієнтовані управлінські рішення. Ключовою особливістю є те, що кожен конкурент розглядається не лише як об'єкт порівняння, а як джерело управлінських практик, адаптація яких можлива з урахуванням масштабів і специфіки підприємства.

Таблиця 3.9 – Узагальнююча матриця бенчмаркінгу витрат ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Конкурент (КВЕД) | Виявлений управлінський резерв | Управлінський захід | Очікуваний ефект |
|----------------------------------|--|---|--|
| Київський завод ПТО (28.22) | Надмірна трудомісткість окремих типових операцій | Стандартизація вузлів, модульне проектування обладнання | Зниження питомих витрат на оплату праці, скорочення тривалості виробничого циклу |
| ОЗПТУ (28.22) | Обмежене використання серійних рішень | Розмежування типових і проектних замовлень | Підвищення операційної ефективності без втрати індивідуалізації |
| Дніпровський завод ПТО (28.22) | Низький рівень фондоозброєності порівняно з конкурентами | Поетапна модернізація основних засобів | Зростання продуктивності праці, зменшення непрямих витрат |
| НВК «Технології підйому» (28.15) | Висока матеріаломісткість продукції | Оптимізація матеріальних специфікацій | Зниження матеріальних витрат без втрати якості |
| Gutman (28.15) | Недостатня диверсифікація постачальників | Формування довгострокових контрактів | Стабілізація закупівельних цін, зменшення ризиків постачання |
| УЕМК (28.15) | Обмежене застосування ABC–XYZ підходів | Диференційоване управління запасами | Скорочення замороженого капіталу в запасах |
| Компанія «Плазма» (28.93) | Висока частка інженерної праці у стандартних виробках | Сегментація асортименту | Оптимізація структури витрат за продуктовими групами |

Примітка. Сформовано автором

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити такі основні напрями вдосконалення управління:

= провадження структурного бенчмаркінгу витрат. Передбачає систематичне порівняння структури собівартості за КВЕДами з провідними вітчизняними та міжнародними конкурентами з метою виявлення резервів оптимізації;

= диференціація управління витратами за видами продукції. Рекомендується розмежувати управління витратами для стандартних та індивідуальних замовлень, що дозволить підвищити точність калькулювання та ефективність ціноутворення;

= інтеграція ABC–XYZ аналізу з бенчмаркінгом. Поєднання внутрішнього аналізу витрат з порівнянням кращих практик конкурентів забезпечує

обґрунтованість управлінських рішень і зменшує ризик необґрунтованої оптимізації;

– розвиток системи КРІ управління витратами. Адаптація ключових показників ефективності до бенчмаркінгових орієнтирів міжнародних компаній дозволить підвищити керованість витрат і відповідальність менеджерів;

– поступова цифровізація управління витратами. Впровадження елементів управлінського обліку за центрами відповідальності сприятиме підвищенню прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень.

Таким чином, застосування бенчмаркінгу як інструменту управління дозволяє ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» не лише оцінити власний рівень ефективності у порівнянні з конкурентами, але й сформувані практично орієнтовані напрями вдосконалення системи управління, адаптовані до умов малого машинобудівного підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження системи управління діяльністю підприємства на засадах бенчмаркінгу на прикладі ТОВ НПФ «АДВІСМАШ». У ході дослідження проаналізовано теоретичні підходи до впровадження бенчмаркінгу в управлінську практику, було виявлено ключові тенденції розвитку підприємства, сильні сторони чинної системи управління та проблемні аспекти, що потребують удосконалення. Отримані результати дали змогу обґрунтувати доцільність застосування бенчмаркінгу як системного інструменту підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації асортиментної політики та мінімізації витрат. У процесі виконання дипломної роботи всі поставлені завдання були виконані в повному обсязі, а сформульовані висновки логічно узгоджуються з метою та структурою дослідження, зокрема:

1. Узагальнення теоретичних підходів до управління підприємством засвідчило, що бенчмаркінг є дієвим сучасним інструментом адаптивного управління, який дозволяє системно порівнювати власні бізнес-процеси з кращими практиками конкурентів і галузевими лідерами. Його використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації витрат, удосконаленню асортиментної політики та формуванню стійких конкурентних переваг, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2020–2024 роки засвідчив наявність стійкої позитивної динаміки розвитку підприємства. Чистий дохід зріс з 20 483 тис. грн у 2020 році до 121 509,5 тис. грн у 2024 році, а чистий прибуток — з 59,8 тис. грн до 32 589,3 тис. грн відповідно. Значне зростання валового та операційного прибутку, а також підвищення рентабельності продажів до 37,41 % свідчать про високу ефективність управління витратами та комерційною діяльністю підприємства. Оцінка майнового стану та ефективності використання ресурсів показала суттєве

оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Частка основних засобів у структурі активів зросла з 0,09 до 0,41, а коефіцієнт їх зносу у 2024 році знизився до нормативного рівня 0,42. Зростання фондівіддачі до 4,85 та підвищення продуктивності праці більш ніж у п'ять разів підтверджують результативність інвестицій у виробничі потужності та організаційні зміни.

3. Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності засвідчив покращення структури джерел фінансування підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії у 2024 році досяг рівня 0,77, що свідчить про домінування власного капіталу та зниження залежності від позикових коштів. Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними засобами перевищив нормативне значення та становив 1,32, що підтверджує достатній рівень фінансової незалежності та стабільності діяльності ТОВ НПФ «АДВІСМАШ».

4. Результати анкетування адміністративно-управлінського персоналу засвідчили високий рівень готовності підприємства до впровадження бенчмаркінгу: частка позитивних відповідей щодо його доцільності та ефективності становила близько 65–70 %. Водночас встановлено, що на практиці бенчмаркінг застосовується епізодично та не має системного характеру, що обмежує потенціал його впливу на підвищення якості управлінських рішень.

5. Проведений ABC–XYZ аналіз асортиментної структури реалізації продукції дозволив ідентифікувати ключові напрями діяльності підприємства, які формують основну частку доходу та характеризуються відносною стабільністю попиту. Отримані результати підтвердили доцільність використання бенчмаркінгу для оптимізації асортиментної політики, концентрації ресурсів на найбільш прибуткових видах продукції та зниження ризиків, пов'язаних з нестабільними сегментами ринку.

6. Запропоновані у роботі заходи з упровадження бенчмаркінгу в систему управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» передбачають формування постійної робочої групи, використання внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел,

інтеграцію бенчмаркінгових показників у систему КРІ, а також застосування інструментів ABC–XYZ аналізу для управління асортиментом і витратами. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити економічну результативність діяльності, забезпечити раціональніше використання ресурсів і посилити конкурентні позиції підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулаєв К.Н., Алексєєв В.І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Х.: ХДУ, 2018. 536 с.
2. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення. Переклад з англ. К. : РІА «Стандарти та якість», 2003. 272 с.
3. Артеменко Л.П., Пічугіна М.А., Артеменко О.Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №16. С.152-161. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/181840/181>
4. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія: Київ: Кондор, 2015. 206 с.
5. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. (2), 97–109. DOI:<https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>
6. Бондарчук О. М., Темченко Г. В., Астаф'єва К. О. Використання принципів бенчмаркінгу для забезпечення підвищення ефективності діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8763> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.69
7. Брич В. Я., Перит І. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємництвом. *Економічний простір*. 2019. (146) 82-99. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/123>
8. Бублик М., Хім'як М., Лібер М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 19.5. С. 136–139.

9. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
10. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.
11. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. 18. С. 10–15.
12. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 419–426. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>
13. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2007. 1(27). С. 253-258. URL:<https://old-pratsi.op.edu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>
14. Дузькрятченко В. В. Механізми та системи управління розвитком виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 55–63. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10399/1/8.pdf>
15. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкурентності. *Економіка та суспільство*. 2020. 22. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>
16. Заїнчковський А.О. Методика оцінки якості корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 9. С.245-249

17. Звіт про обстеження інноваційної діяльності підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за період 2022-2024 років (статистична форма звітності №2-інновація)
18. Кемп Р. С. Легальне промислове шпигунство: Бенчмаркінг бізнес-процесів: технології пошуку та впровадження кращих методів роботи ваших конкурентів. Переклад з англ. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2004. 416 с
19. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск №38-1. С. 107–113.
20. Клименко С. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
21. Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 140–145.
22. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.
23. Куліш О. Механізм стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 126–132. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1660/6565656758>
24. Лещук Г.В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. *Інтелект XXI*. 2019. №2. С.100-105
25. Лутковська С., Цицкун О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.78

26. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №1. С.126–135.
27. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С.533-540 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
28. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. №1. С. 208-214.
29. Ніфатова О.М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки*. 2017. №2. С. 217-222.
30. Овчаренко Л.В. Шляхи мінімізації загроз від недобросовісної конкуренції для економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10295>.
31. Офіційний сайт ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» URL: <https://advismash.com.ua/>
32. Палехова Л.Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. *Економічний вісник*. 2021. №3. С. 54-61 <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.053>
33. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск №3. С. 159–164.
34. Піддубна В.Г. Бенчмаркінг як інноваційний інструмент забезпечення фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2017. (13). С. 303-309 URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Piddubna-V.-G..pdf>
35. Полупан Ю., Малєєва О. Системна модель ризиків та дерева альтернативних рішень з удосконалення логістичного ланцюга виробничого

підприємства. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. №2. С.133–142. doi: 10.30837/2522-9818.2024.2.133.

36. Попович Д.В., Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 544-546

37. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023.(57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

38. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55

39. Стадник А., Артеменко Л., Шендерівська Л. Бенчмаркінг бізнес моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65>

40. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 161-167. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf

41. Структурне статистичне обстеження підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за формою №1-підприємництво (річна) за 2020 рік

42. Структурне статистичне обстеження підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за формою №1-підприємництво (річна) за 2021 рік

43. Структурне статистичне обстеження підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за формою №1-підприємництво (річна) за 2022 рік

44. Структурне статистичне обстеження підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за формою №1-підприємництво (річна) за 2023 рік

45. Структурне статистичне обстеження підприємства ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за формою №1-підприємництво (річна) за 2024 рік
46. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. №5. С. 167-170.
47. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2020 рік
48. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2021 рік
49. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2022 рік
50. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2023 рік
51. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за 2024 рік
52. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. (121), 43-46. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>
53. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємствами. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153-158.
54. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. №5. С. 197-203.
55. Чайковська М. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 112–114.

56. Шевченко О., Братусь Ю. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 4. С. 64–67.
57. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. №8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)
58. Шостак І., Плисенко Г. Бенчмаркінг складових ESG: теоретико-методичний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №4. С. 105-112.
59. Яременко С.С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №2(16). С. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0240>
60. Donovan R.K. All Around Cure – If I Don't Agree? Cambridge University. 2000. 196 p.
61. Zaverbnyj A., Redina Y., Matseliukh Y. Role Differentiation of Leadership Knowledge and Its Assessment Tools. *Economics. Ecology. Socium*. 2019. Vol. 3, pp. 62–70.

Виконав: студент
II курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Василь СТАСЮК
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник:
професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій,
д.е.н., професор
« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Павло ІЖЕВСЬКИЙ
Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій,
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Економічні показники ефективності управління ТОВ НПФ «АДВІСМАШ»

| Показники | Рік | | | | |
|--|------|--------|------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), тис.грн. | 72,9 | 1126,9 | 1343 | 26731,1 | 39749,6 |
| EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), тис.грн. | 72,9 | 1126,9 | 1343 | 26731,1 | 39749,6 |
| EBIAT (Earnings Before Interest After Tax), тис.грн. | 59,8 | 924,1 | 1101 | 21919,5 | 32589,3 |
| NOPAT (Net Operating Profit After Tax), тис.грн. | 1047 | 6160,2 | 1332 | 32598,9 | 48475,1 |
| ROA (Return On Assets), % | 0,2 | 3,5 | 4,6 | 56 | 50 |
| ROE (Return On Equity), % | 1,0 | 13,5 | 13,9 | 73,43 | 55 |
| ROS (Return On Sales; Net Profit Margin), % | 0,3 | 3,6 | 4,2 | 25,51 | 26,82 |
| GPM(Gross profit margin), % | 3,0 | 20,9 | 28,1 | 39,59 | 37,41 |
| OPM (Operating margin), % | 5,7 | 15,0 | 82,7 | 31,1 | 32,7 |
| RCA (Return on current assets), % | 0,3 | 4,7 | 5,7 | 79,14 | 80,33 |
| RFA (Return on fixed assets), % | 1,1 | 13,7 | 22,5 | 188,81 | 129,97 |

Таблиця Б2 – Порівняльна оцінка фінансових показників ефективності управління ТОВ НПФ «Адвісماش» із середньогалузевими орієнтирами (2024 р.)

| Показник | Факт: ТОВ НПФ «Адвісماش», 2024 | Середньогалузевий орієнтир (МСП машинобудування України) | Відхилення від галузі | Управлінський висновок |
|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|---|
| ROA, % | 50,0 | 2–3 | Значно вище норми | Свідчить про надзвичайно ефективне використання активів; управління виробничими та фінансовими ресурсами є результативним і перевищує середньогалузеві практики |
| ROE, % | 55,0 | 6–10 | Значно вище норми | Висока віддача власного капіталу; менеджмент ефективно трансформує капітал у прибуток, що є ознакою сильної управлінської моделі |
| ROS, % | 26,82 | 3–5 | Суттєво вище норми | Підприємство ефективно контролює собівартість і ціноутворення; управління продажами та витратами має конкурентні переваги |
| GPM, % | 37,41 | 20–30 | Вище галузі | Свідчить про ефективне управління виробничими витратами та формуванням доданої вартості |
| OPM, % | 32,7 | 3–7 | Значно вище норми | Управління операційною діяльністю є високоєфективним; підприємство суттєво перевершує типові галузеві показники |
| EBIT / EBITDA, тис. грн | 39 749,6 | Залежить від масштабу (як правило значно нижчі) | Абсолютно високий рівень | Висока операційна результативність; управління доходами та витратами забезпечує значний операційний прибуток |
| NOPAT, тис. грн | 48 475,1 | Низькі або помірні значення | Суттєве перевищення | Підприємство здатне генерувати значний чистий операційний прибуток, що підтверджує ефективність управлінських рішень |
| RCA, % | 80,33 | 10–20 | Значно вище норми | Ефективне управління оборотними активами; висока ліквідність і швидка оборотність ресурсів |
| RFA, % | 129,97 | 15–30 | Значно вище норми | Основні засоби використовуються з високою продуктивністю; управління виробничими потужностями є результативним |

Додаток В

**Анкета для опитування управлінсько-адміністративного персоналу
ТОВ НПФ «Адвісмаш» щодо підвищення якості управління та доцільності впровадження
бенчмаркінгу**

Я, студент магістратури Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова, факультету управління та економіки. В рамках написання магістерської роботи займаюсь дослідженням управління підприємством на засадах бенчмаркінгу (на матеріалах ТОВ НПФ «Адвісмаш»). Звертаюсь до Вас з проханням чесно відповісти на питання анкети, обираючи одну найближчу Вам відповідь. Гарантую анонімність та використання отриманої інформації виключно в написанні магістерської роботи

Щиро дякую за присвячений відповідями на запитання час!
Василь СТАСЮК

Просимо Вас оцінити наведені твердження за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 – повністю не згоден
- 2 – скоріше не згоден
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден
- 5 – повністю згоден

БЛОК 1. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1. Система управління підприємством є чітко структурованою та зрозумілою?

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

2. Повноваження та відповідальність між керівниками розподілені чітко?

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

3. Організаційна структура відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства?

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

4. Управлінські рішення приймаються своєчасно?

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

5. Система управління сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

БЛОК 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

6. Процеси планування діяльності підприємства є достатньо формалізованими?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

7. Контроль виконання планових показників є ефективним?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

8. Управлінські рішення базуються на фінансово-економічних показниках?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

9. Управлінська звітність є достатньо інформативною для прийняття рішень?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

5 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

10. Система ключових показників ефективності (KPI) реально використовується в управлінні?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

БЛОК 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

11. Структура витрат продукції є прозорою та зрозумілою?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

12. Основні статті витрат регулярно аналізуються керівництвом?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

13. Існує ефективний контроль за змінними та постійними витратами?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

14. На підприємстві наявні резерви оптимізації витрат без втрати якості продукції?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

5 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

15. Структура собівартості продукції відповідає ринковим умовам?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

БЛОК 4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І БЕНЧМАРКІНГ

16. На підприємстві здійснюється порівняння основних показників діяльності з конкурентами?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

17. На підприємстві використовується досвід інших машинобудівних підприємств?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

18. Порівняльний аналіз структури витрат є доцільним для підприємства?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

19. Впровадження бенчмаркінгу на підприємстві може підвищити ефективність управління?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

20. Чи доцільно впроваджувати системний бенчмаркінг у діяльність підприємства?

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

БЛОК 5. ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ

21. Які, на Вашу думку, основні проблеми в системі управління підприємством? _____

22. Які види продукції мають найбільший потенціал для оптимізації витрат? _____

23. Які управлінські практики інших підприємств доцільно впровадити на ТОВ НІФ «Адвісмаш»? _____

24. Ваші пропозиції щодо вдосконалення системи управління підприємством: _____

—

Додаток Г

**Зведені результати анкетування управлінсько-адміністративного персоналу
ТОВ НПФ «Адвісмаш» щодо якості управління та доцільності впровадження
бенчмаркінгу (закриті запитання)**

**Кількість респондентів: 23 особи (100 % управлінсько-адміністративного
персоналу)**

| БЛОК 1. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ | | | | |
|---|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| № питання | Зміст твердження (скорочено) | 4–5 балів, осіб (%) | 3 бали, осіб (%) | 1–2 бали, осіб (%) |
| 1 | Чіткість системи управління | 16 (69,6 %) | 4 (17,4 %) | 3 (13,0 %) |
| 2 | Розподіл повноважень | 15 (65,2 %) | 5 (21,7 %) | 3 (13,1 %) |
| 3 | Відповідність оргструктури | 14 (60,9 %) | 6 (26,1 %) | 3 (13,0 %) |
| 4 | Своєчасність рішень | 15 (65,2 %) | 5 (21,7 %) | 3 (13,1 %) |
| 5 | Орієнтація на стратегію | 14 (60,9 %) | 6 (26,1 %) | 3 (13,0 %) |
| БЛОК 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ | | | | |
| 1 | Формалізація планування | 10 (43,5 %) | 6 (26,1 %) | 7 (30,4 %) |
| 2 | Контроль виконання планів | 11 (47,8 %) | 6 (26,1 %) | 6 (26,1 %) |
| 3 | Використання показників | 9 (39,1 %) | 7 (30,4 %) | 7 (30,5 %) |
| 4 | Якість управлінської звітності | 11 (47,8 %) | 7 (30,4 %) | 5 (21,8 %) |
| 5 | Фактичне використання КРІ | 9 (39,1 %) | 6 (26,1 %) | 8 (34,8 %) |
| БЛОК 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ | | | | |
| 11 | Прозорість структури витрат | 12 (52,2 %) | 8 (34,8 %) | 3 (13,0 %) |
| 12 | Аналіз основних витрат | 11 (47,8 %) | 8 (34,8 %) | 4 (17,4 %) |
| 13 | Контроль змінних і постійних витрат | 10 (43,5 %) | 9 (39,1 %) | 4 (17,4 %) |
| 14 | Наявність резервів оптимізації | 14 (60,9 %) | 6 (26,1 %) | 3 (13,0 %) |
| 15 | Відповідність витрат ринку | 11 (47,8 %) | 7 (30,4 %) | 5 (21,8 %) |
| БЛОК 4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І БЕНЧМАРКІНГ | | | | |
| 16 | Порівняння з конкурентами | 8 (34,8 %) | 7 (30,4 %) | 8 (34,8 %) |
| 17 | Використання досвіду інших | 9 (39,1 %) | 6 (26,1 %) | 8 (34,8 %) |
| 18 | Доцільність аналізу витрат | 15 (65,2 %) | 5 (21,7 %) | 3 (13,1 %) |
| 19 | Ефективність бенчмаркінгу | 16 (69,6 %) | 5 (21,7 %) | 2 (8,7 %) |
| 20 | Доцільність впровадження | 16 (69,6 %) | 5 (21,7 %) | 2 (8,7 %) |

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» в розрізі КВЕД за період 2020-2024 рр.

| Назва продукції, КВЕД | Рік | | | | |
|---|-----|---|-------|-------|--|
| | | | | | |
| Неспеціалізована оптова торгівля, 46.90 | | | 306,6 | 215,3 | |
| Оброблення металів та нанесення покриття на метали, 25.61 | – | | 069,2 | 522,1 | |
| Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 25.99 | | – | – | 696,1 | |
| Виробництво інших pomp і компресорів, | | | – | 25,0 | |
| Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів, 28.15 | | | | 688,4 | |
| Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування, 28.22 | | | | 869,9 | |
| Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у., 28.29 | | – | – | 324,2 | |
| Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну, 28.93 | | | | 051,9 | |
| Виробництво військових транспортних засобів, 30.40 | – | – | – | 547,0 | |
| Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, 33.12 | | | | 215,3 | |
| Всього | | | | | |

Таблиця Д.2 – Капітальні інвестиції

| Назва продукції, КВЕД | Рік | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Неспеціалізована оптова торгівля, | – | – | – | – | – |
| Оброблення металів та нанесення покриття на метали, 25.61 | – | – | – | – | – |
| Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 25.99 | – | – | – | – | – |
| Виробництво інших pomp і компресорів, 28.13 | – | – | – | – | – |
| Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів, 28.15 | – | – | – | – | – |
| Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування, 28.22 | | | | | |
| Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у., 28.29 | | – | – | – | – |
| Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну, 28.93 | – | – | – | – | – |
| Виробництво військових транспортних засобів, 30.40 | – | – | – | – | – |
| Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, 33.12 | – | – | – | – | – |
| Всього | | | | | |

Додаток Е

Таблиця Структура витрат на виробництво деяких видів продукції ТОВ НПФ «АДВІСМАШ» за період 2020-2024 рр.

| Назва продукції, КВЕД | Рік | | | | |
|--|-----|--|--|-------|-----|
| | | | | | |
| Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів, 28.15 | | | | | |
| - матеріальні витрати | | | | | |
| - амортизація | | | | | |
| - витрати на оплату праці | | | | | |
| - відрахування на соціальні заходи | | | | | |
| всього | | | | | |
| Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування, 28.22 | | | | | |
| - матеріальні витрати | | | | | |
| - амортизація | | | | | |
| - витрати на оплату праці | | | | | |
| - відрахування на соціальні заходи | | | | | 603 |
| всього | | | | | |
| Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну, 28.93 | | | | | |
| - матеріальні витрати | | | | | |
| - амортизація | | | | | |
| - витрати на оплату праці | | | | | |
| - відрахування на соціальні заходи | | | | 225,7 | |
| всього | | | | | |
| Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, 33.12 | | | | | |
| - матеріальні витрати | | | | | |
| - амортизація | | | | | |
| - витрати на оплату праці | | | | | |
| - відрахування на соціальні заходи | | | | 63,8 | |
| всього | | | | | |

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Порівняння структури витрат за КВЕД 28.22 (виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального обладнання)

| Елемент витрат | АДВІСМАШ, % | Київський завод ПТО, % | ОЗПТУ, % | Дніпровський завод ПТО, % |
|------------------------|-------------|------------------------|----------|---------------------------|
| Матеріальні витрати | 45,3 | 52,0 | 50,4 | 48,7 |
| Оплата праці | 42,1 | 34,6 | 36,8 | 38,2 |
| Амортизація | 4,6 | 6,1 | 5,8 | 6,5 |
| Соціальні відрахування | 8,0 | 7,3 | 7,0 | 6,6 |

Таблиця Ж.2 – Бенчмаркінг структури витрат за КВЕД 28.15 (виробництво механічних передач і комплектуючих)

| Елемент витрат | АДВІСМАШ, % | НВК «Технології підйому», % | Gutman, % | УЕМК, % |
|------------------------|-------------|-----------------------------|-----------|---------|
| Матеріальні витрати | 77,0 | 71,5 | 73,2 | 72,0 |
| Оплата праці | 12,8 | 16,4 | 15,1 | 17,3 |
| Амортизація | 7,8 | 6,5 | 7,0 | 6,2 |
| Соціальні відрахування | 2,4 | 5,6 | 4,7 | 4,5 |

Таблиця Ж.3 – Порівняння структури витрат за КВЕД 28.93 (обладнання для харчової промисловості)

| Елемент витрат | АДВІСМАШ, % | Компанія «Плазма», % | Середній конкурент, % |
|------------------------|-------------|----------------------|-----------------------|
| Матеріальні витрати | 39,9 | 46,8 | 44,5 |
| Оплата праці | 47,1 | 37,4 | 39,0 |
| Амортизація | 4,0 | 6,2 | 6,0 |
| Соціальні відрахування | 9,0 | 9,6 | 10,5 |

Таблиця Ж.4 – Орієнтовне порівняння з міжнародними конкурентами

| Показник | АДВІСМАШ | Konecranes | Demag |
|------------------------|----------|------------|---------|
| Матеріальні витрати, % | 45–55 | 38–42 | 40–45 |
| Витрати на персонал, % | 35–45 | 45–50 | 43–48 |
| Рівень автоматизації | Середній | Високий | Високий |