

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.28>

УДК 658.62.01

А. Д. Чикуркова,

д. е. н., професор,

завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

Б. С. Харченко,

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2285-5218>

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

A. Chykurkova,

Doctor of Economic Sciences, Professor (Economy),

Head of the Department of Management and Public Administration,

Higher Educational Institution «Podillia State University»

B. Kharchenko,

PhD student, Higher Educational Institution "Podillia State University"

IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE STRATEGIES ON THE BASIS OF BENCHMARKING APPROACH IN MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Мета. Мета статті полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств.

Методика дослідження. При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень: абстрактно-логічний метод (при обґрунтуванні проблематики процесів діяльності підприємств лісового господарства, виявленні проблемних ситуацій в їх управлінні та економічному розвитку, визначенні факторів впливу на економічний розвиток підприємства); економіко-статистичні методи (при оцінці сучасного стану лісового господарства, показників фінансово-господарської діяльності підприємств лісового господарства, розрахунку рейтингу економічного розвитку лісових господарств); методи порівняння та наукового синтезу (при використанні бенчмаркінгового підходу при обґрунтуванні та систематизації напрямів економічного розвитку підприємств, обґрунтуванні процедур і дій з формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств лісового господарства); методи табличного і графічного відображення одержаних результатів досліджень.

Результати дослідження. Дослідження показали, що конкурентні стратегії – важлива і невід’ємна складова сучасних ринкових відносин. Це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб споживачів, які стають все більш вибагливішими до товару або послуги. Конкурентні стратегії допомагають підприємству здійснити шлях від тієї позиції на ринку, яку вона має, до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил (конкуренції, ринкових змін, розвитку технології), а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед компанією. Виявлено, що процес управління економічним розвитком передбачає розроблення цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність реалізації стратегій, найкращих методів і способів реалізації управлінських рішень для досягнення

поставлених цілей. За результатами дослідження узагальнено, що бенчмаркінг - це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою яких задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Економічний розвиток в діяльності підприємства на стратегічному рівні можливий завдяки застосуванню інструментів бенчмаркінгу при постійному дослідженні кращого досвіду та впровадженні відповідних практик щодо конкретного підприємства. Одним із найважливіших напрямів аналітичної роботи на підприємстві є дослідження економічної ефективності його діяльності, на основі якого дається оцінка отриманих кінцевих результатів, що характеризують підсумки діяльності підприємства, формується конкурентна стратегія діяльності підприємства в галузі використання ресурсів, виробляються заходи щодо її реалізації. Правильно застосований бенчмаркінг є одним із найбільш ефективних сучасних інструментів, який сприяє усуненню недоліків у роботі підприємства та забезпечує: ефективний механізм для дозрівання готовності до змін; практичні шляхи, якими можуть бути досягнуті покрокові зміни в роботі за допомогою навчання інших, а саме тими, хто вже проводив подібні зміни; стимул для пошуку нових шляхів і формування культури, сприйнятливої до свіжих підходів та ідей; можливості для персоналу вчитися новим навичкам і бути залученим у процес трансформації підприємства. Найважливішою перевагою, яку отримає підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дає змогу підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в окресленні напрямів удосконалення реалізації конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств.

Практична значущість результатів дослідження. Виявлені в результаті проведених досліджень тенденції, пріоритети і ціннісні орієнтири є визначальними для подальшого вирішення практичного завдання реалізації процедур і дій реалізації конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств.

Goal. The purpose of the article is to summarize and improve theoretical and methodological and practical approaches to the formation and implementation of competitive strategies on the basis of benchmarking approach in managing the economic development of enterprises.

Research methodology. The writing of the article used a set of general scientific and specific methods of economic research: abstract-logical method (in substantiating the problems of processes of activity of forestry enterprises, identification of problematic situations in their management and economic development, determination of factors of influence on the economic development of the enterprise); economic and statistical methods (in the assessment of the current state of forestry, indicators of financial and economic activity of forestry enterprises, calculation of rating of economic development of forestry); methods of comparison and scientific synthesis (when using a benchmarking approach in substantiating and systematization of directions of economic development of enterprises, substantiation of procedures and actions on the formation and implementation of competitive strategies of forestry enterprises); Methods of table and graphical display of the results of research.

Results of the research. Studies have shown that competitive strategies are an important and integral part of modern market relations. This is a way of obtaining sustainable competitive advantages through competition, meeting the needs of consumers who are becoming more demanding for a product or service. Competitive strategies help the enterprise to make the way from the position in the market it has to the desired. This is done through adaptation to external forces (competition, market changes, technology development), as well as by determining and bringing the company's resources according to the opportunities that are opened before the

company. It is revealed that the process of managing economic development involves the development of goals and objectives, identifying factors of the internal and external environment, which influence the effectiveness of implementation of strategies, the best methods and ways of implementing management decisions to achieve the goals. According to the results of the study, it is summarized that benchmarking is a method of obtaining competitive advantages or a tool for improving the competitiveness of a business entity through systematic, continuous search, study and adaptation to your own conditions of the best methods. The efficiency of the enterprise, which contributes to the stable business development in the conditions of unstable external environment. Economic development in the activity of the enterprise at the strategic level is possible due to the use of benchmarking tools in constant research of better experience and the implementation of appropriate practices for a particular enterprise. One of the most important areas of analytical work at the enterprise is the study of the economic efficiency of its activity, on the basis of which the assessment of the obtained end results, which characterize the results of the enterprise activity, formed a competitive strategy of activity of the enterprise in the field of resource use, measures are taken to implement it. Properly used benchmarking is one of the most effective modern tools, which helps to eliminate the shortcomings in the enterprise and provide: an effective mechanism for ripening readiness for changes; practical ways that can be achieved step by step changes in work through the training of others, namely those who have already made such changes; an incentive for finding new paths and the formation of culture, susceptible to fresh approaches and ideas; Opportunities for staff to learn new skills and be involved in the process of transformation of the enterprise. The most important advantage that a benchmarking company will receive is the transition to a continuous improvement system, which allows maintaining a high level of competitiveness in the market.

The scientific novelty of the research results is to define the directions of improving the implementation of competitive strategies on the basis of a benchmarking approach in managing the economic development of enterprises. The practical significance of the results of the study. The tendencies, priorities and value

orientations identified as a result of the research are determined for further solving the practical problem of implementing procedures and actions to implement competitive strategies on the basis of benchmarking approach in management of economic development of enterprises.

Ключові слова: конкуренція, стратегія, підприємство, управління, економічний розвиток, рейтинг, бенчмаркінг.

Keywords: competition, strategy, enterprise, management, economic development, rating, benchmarking..

Постановка проблеми. Ринкові засади господарювання, підвищення інтенсивності конкуренції, насичення інформаційного простору, світова фінансова криза вимагає від сучасних підприємств нових методів та підходів до вирішення повсякденних задач для забезпечення повноцінного функціонування, економічного розвитку та виживання на конкурентному ринку. Вирішальну роль у розв'язанні зазначених задач є реалізація підприємствами конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу.

Значення лісогосподарського комплексу для рекреації, здоров'я людини, підтримання природної рівноваги важко переоцінити, тому проблема розвитку лісового господарства поступово набуває пріоритетного значення в Україні. Лісове господарство належить до господарських комплексів, що мають стратегічне значення для національної економіки, оскільки охоплює всі процеси, що пов'язані з відтворенням та використанням стратегічного ресурсу – лісу, але при цьому він займає порівняно незначне місце у промисловому виробництві України. Підприємства лісового господарства виробляють близько 2,4% загального обсягу промислової продукції і товарів народного споживання, на них зайнято близько 4,5% чисельності промислово-виробничого персоналу. Лісова галузь України розвивається нестабільно, особливо в період економічного спаду в державі. Різке зниження обсягів виробництва продукції потребує застосування дієвих конкурентних стратегій для продуктивного функціонування лісогосподарських підприємств, а саме підвищення економічного розвитку діяльності підприємства. Тому узагальнення та оцінка

тенденцій їх розвитку, а також обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад реалізації конкурентних стратегій на основі бенчмаркінгового методу в управлінні економічним розвитком підприємств є вкрай важливою проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні і наукові положення процесів реалізації конкурентних стратегій та їх застосування в контексті забезпечення економічного розвитку підприємств закладені в роботах таких вчених, як, Д. Барабась, Л. Головкова, О. Грідін, І. Дубровська, Ю. Карпенко, С. Клименко, Г. Костюк, М. Матвєєва, К. Наконечна, Т. Омеляненко, П. Смоленюк, О. Трідід, А. Чикуркова та інших. Застосування бенчмаркінгу як методу отримання конкурентних переваг або інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності висвітлено у працях таких науковців, як І. Дячок, Т. Морщенок, О. Продіус, В. Прокоф'єва, Т. Сорока, М. Стельмах, М. Тепла та інших.

Однак проведені названими вченими дослідження охоплюють лише окремі аспекти застосування конкурентних стратегій в управлінні економічним розвитком, не розглядають його комплексно як процес із двосторонніми зв'язками. Практично частково охоплена проблематика дослідження бенчмаркінгу. Недостатньо дослідженими є питання формування та реалізації конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу саме для підприємств лісового господарства. Все вищезазначене й обумовило актуальність дослідження, вибір його теми, формулювання мети та завдань.

Постановка завдання. Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до реалізації конкурентних стратегій на основі бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні стратегії – важлива і невід'ємна складова сучасних ринкових відносин. Це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби,

задоволення потреб споживачів, які стають все більше вибагливішими до товару або послуги. Конкурентні стратегії допомагають підприємству здійснити шлях від тієї позиції на ринку, яку вона має, до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил (конкуренції, ринкових змін, розвитку технології), а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед підприємством [1].

На нашу думку, найбільш дієвим підходом в контексті розв'язання проблеми ефективності управління економічним розвитком підприємств лісової галузі є реалізація конкурентних стратегій на основі бенчмаркінгового методу.

Економічний розвиток - це процес кількісних і якісних перетворень в господарській діяльності підприємства, який спрямований на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності та довготривалого успіху в ринковому середовищі [2].

Конкурентна стратегія – це спосіб, через який підприємство отримує стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби та задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти. Вона дозволяє дати відповідь на запитання: «Як компанія конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона отримує конкурентний тиск і отримує перемогу у конкурентній боротьбі?» [3].

Процес управління економічним розвитком передбачає розроблення цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність реалізації конкурентних стратегій, найкращих методів і способів реалізації управлінських рішень для досягнення поставлених цілей. Так, до зовнішніх відносять фактори: міжнародного рівня, які поєднують у собі загальноекономічні чинники, вплив міжнародної політики та конкуренції; національні, що включають політичні, економічні, демографічні чинники; ринкові, до яких належать конкурентні, науково-технічні та споживчі чинники. До внутрішніх факторів відносять: конкурентну позицію підприємства; принципи діяльності; ресурси та їх використання; маркетингову ситуацію і політику; фінансовий менеджмент [4, с. 47].

Також ще одним важливим критерієм вибору факторів впливу на економічний розвиток підприємства є залежність від стадії життєвого циклу. Підприємство, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності й закономірно не уникає криз. Можливість переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища потребує від керівників підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Врахування теоретичних та практичних процесів економічного розвитку підприємства, дослідження кризових факторів на різних етапах життєвого циклу підприємства дозволить визначити відмінності в управлінських діях та підвищити ефективність управління [5] (табл. 1).

Науковці всього світу працюють над створенням економічної моделі підприємства, у якій визначальними характеристиками були б сталий економічний розвиток та швидке пристосування до змін середовища функціонування. Світова фінансова криза показала, що старі економічні закони не діють з тією ефективністю, з якою їх розробляли. Вони втратили свою актуальність у зв'язку зі зміною економічних систем та економічних відносин між ними. Завданням учених сьогодення є розробка таких моделей, методик і форм розвитку, які найповніше б відповідали вимогам сучасності. На нашу думку, потрібно розглянути процес економічного розвитку підприємств через призму стратегічного управління, а саме через реалізацію конкурентних стратегій на основі бенчмаркінгового методу.

Бенчмаркінг - це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища [7, с. 537].

Таблиця 1. Характеристика факторів впливу на економічний розвиток підприємства в залежності від фази життєвого циклу*

Фаза життєвого циклу підприємства	Характеристика фази	Фактори	
		внутрішні	зовнішні
Зародження та становлення, початок формування стратегічного потенціалу підприємства	Характеризується значними витратами всіх ресурсів системи, значні фінансові кошти спрямовані на створення та реєстрацію.	1.Вибір місії підприємства. 2.Частка позикового капіталу у загальній вартості капіталу. 3.Оперативність укладання угод. 4.Підприємницькі здібності. 5.Кваліфікація управлінського персоналу та виконавців. 6.Якість маркетингової політики.	1.Податкова та кредитно-грошова політика. 2.Попит та пропозиція на товари та послуги. 3.Рівень конкуренції та наявність конкурентних переваг інших підприємств. 4.Економічна ситуація в країні. 5.Наявність державної підтримки створених підприємств.
Зростання, нарощування виробничої потужності	Характеризується значним збільшенням обсягів виробництва та продажу, що призводить до постійного зростання потреби в обігових коштах.	1.Частка позикового капіталу у загальній вартості капіталу. 2.Адекватний маркетинг. 3.Адекватність витрат. 4.Якість управління прибутком. 5.Якість дивідендної політики.	1.Попит на товари та послуги. 2.Податкова та кредитна політика. 3. Параметри споріднених та підтримуючих галузей. 4.Фактори виробництва. 5.Конкуренція в галузі.
Стабілізація, лідирування на ринку	Стійке становлення підприємства на ринку, стабільний прибуток.	1.Рентабельність підприємства. 2.Платоспроможність. 3.Інноваційна політика підприємства. 4.Адекватний маркетинг. 5.Адекватність витрат. 6.Частка витрат на управління, тощо.	1.Гнучкість в управлінні. 2.Купівельна спроможність населення. 3.Діяльність державних органів влади. 4.Кредитно-грошова політика.
Спад, поступова втрата конкурентних переваг	Характеризується різким зниженням прибутку та ділової активності.	1.Частка позикового капіталу. 3.Старіння управлінського персоналу. 5.Фінансові можливості. 6.Фінансовий стан.	1.Конкуренція. 2.Параметри споріднених та підтримуючих галузей. 3.Ціни на ресурси. 4.Резерви стратегічних ресурсів.

* Джерело: Розроблено авторами на основі [5,6].

Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів, зокрема, і на світовому рівні. Посилання на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям

уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів [8, с. 55].

Економічний розвиток в діяльності підприємства на стратегічному рівні можливий завдяки застосуванню інструментів бенчмаркінгу при постійному дослідженні кращого досвіду та впровадженні відповідних практик щодо конкретного підприємства. Одним із найважливіших напрямів аналітичної роботи на підприємстві є дослідження економічної ефективності його діяльності, на основі якого дається оцінка отриманих кінцевих результатів, що характеризують підсумки діяльності підприємства, формується конкурентна стратегія діяльності підприємства в галузі використання ресурсів, виробляються заходи щодо її реалізації.

Правильно застосований бенчмаркінг є одним із найбільш ефективних сучасних інструментів, який сприяє усуненню недоліків у роботі підприємства та забезпечує: ефективний механізм для дозрівання готовності до змін; практичні шляхи, якими можуть бути досягнуті покрокові зміни в роботі за допомогою навчання в інших, хто вже проводив подібні зміни; стимул для пошуку нових шляхів і формування культури, сприйнятливої до свіжих підходів та ідей; можливості для персоналу вчитися новим навичкам і бути залученим у процес трансформації підприємства. Нині бенчмаркінг на сучасному підприємстві має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримає підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дає змогу підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Але удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, інакше всі зусилля будуть марними [9, с. 580].

Ліси України сформовані понад 30 видами деревних порід, серед яких домінують сосна, дуб, бук, ялина, береза, вільха, ясен, граб, ялиця. Хвойні насадження займають 43% загальної площі, зокрема, сосна – 35%. Твердолистяні насадження становлять 43%, зокрема, дуб і бук – 37%. Запас деревини в лісах оцінюється в межах 2,3 млрд м³. За рік в лісах України в

середньому приростає 35 млн м³ деревини. Середньорічний приріст деревини на 1 га у лісах Держлісагентства дорівнює 3,9 м³ на 1 гектар і коливається від 5,0 м³ в Карпатах до 2,5 м³ у Степовій зоні. Відбувається поступове збільшення запасу, що підтверджує значний економічний і природоохоронний потенціал наших лісів. У лісах України запас на 1 гектарі складає близько 235 м³, зокрема у лісах Держлісагентства – близько 251 м³ (10-те місце в Європі, в Польщі – 288 м³, в Білорусі – 206 м³, в Швеції – 131 м³). В цілому по Україні цей показник нижчий і складає 235 м³ за рахунок, у першу чергу, лісів реформованих сільгосппідприємств, які зріжені та знаходяться в складному санітарному стані [10, с. 3-5].

Збройна агресія російської федерації проти України мала та має суттєві наслідки для лісового господарства України - 2.9 млн га лісів мають різні рівні пошкодження. З урахуванням лісів АР Крим та Луганської та Донецької областей, які були окуповані до 2022 року, на даний час близько 1 млн га лісів знаходяться в окупації чи перебувають під впливом активних бойових дій. Детальний аналіз пошкодження лісів та збитків лісового господарства буде проведений після повної де окупації території та розмінування територій. Забруднення лісів вибухонебезпечними предметами на даний час є найбільшою проблемою лісового господарства. На даний час 690 тис. га потребують розмінування, але ця цифра збільшується щодня не тільки за рахунок де окупації територій, але й за рахунок подальшого мінування територій на кордоні України та білорусі [10, с. 6].

Переважає більшість лісів перебуває у державній власності. У процесі розмежування земель до комунальної власності можуть бути віднесені близько 1,3 млн га (13%) земельних ділянок лісогосподарського призначення, що знаходяться у постійному користуванні комунальних підприємств, підпорядкованих органам місцевого самоврядування. Частка лісів приватної власності складає менше 0,1% загальної площі лісових земель. Близько 800 тис. га лісових земель не надані в користування. В Україні історично сформована ситуація з закріпленням державних лісів за численними постійними лісокористувачами (для ведення лісового господарства ліси надані в постійне користування підприємствам, установам і організаціям кількох десятків

міністерств і відомств). За відомчим підпорядкуванням, найбільша площа б лісових земель (близько 73%) перебуває у користуванні лісогосподарських підприємств, які належать до сфери управління Держлісагенства. [10, с. 5-6].

Лісові господарства Хмельницької області не можуть підвищити свою ефективність через збільшення обсягів виробництва, зважаючи на галузеву специфіку належності підприємств, саме тому економічний розвиток таких підприємств залежить від раціональнішого використання обмежених ресурсів та застосування інноваційних підходів до виробництва, зокрема, застосування бенчмаркінгу для розробки конкурентних стратегій економічного розвитку.

За допомогою рейтингового методу нами проведено порівняльну оцінку ефективності діяльності державних лісових господарств Хмельницької області. Рейтинг відображає узагальнюючу порівняльну оцінку стану господарюючого суб'єкта, що дозволяє віднести його до певного класу або категорії (табл. 2).

Таблиця 2. Розрахунок рейтингу економічного розвитку лісових господарств Хмельницької області за 2020-2022 рр.*

№ п/п	Підприємства	Коефіцієнт приросту виручки від реалізації	Коефіцієнт рентабельності продажів	Коефіцієнт автономії власного капіталу	Значення комплексного рейтингу економічного зростання (спаду)
1.	ДП «Ізяславське лісове господарство»	1,44	1,51	0,54	3,49
2.	ДП «Кам'янець-Подільське лісове господарство»	1,41	1,42	0,63	3,46
3.	ДП «Летичівське лісове господарство»	1,47	1,44	0,61	3,52
6.	ДП «Новоушицьке лісове господарство»	1,15	1,42	0,71	3,28
4.	ДП «Славутське лісове господарство»	1,85	1,76	0,64	4,25
5.	ДП «Старокостянтинівське лісове господарство»	1,67	1,41	0,59	3,67
8.	ДП «Хмельницьке лісомисливське господарство»	1,71	1,76	0,57	4,04
7.	ДП «Шепетівське лісове господарство»	1,54	1,41	0,66	3,61
9.	ДП «Ярмолинецьке лісове господарство»	2.1	1,25	0,65	4,00

*з 2023 року підприємства в результаті реорганізації перейменовані у філії державного спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Ліси України»

Джерело: власна розробка авторів.

Рейтинг визначається у вигляді зведеного підсумкового показника, підвищення або зниження якого свідчить про відповідну динаміку економічного розвитку підприємства. Так, в якості основного показника при визначенні економічного розвитку підприємств (коефіцієнт економічного зростання) нами було обрано коефіцієнт приросту виручки від реалізації, тобто динаміку збільшення (зменшення) виручки від реалізації за 2020-2022 роки. Інші показники: другий основний – рентабельність виробництва продукції і третій додатковий – коефіцієнт автономії. Теоретично достатні значення коефіцієнтів дорівнюють 1,06; 1,07; 0,5 відповідно.

Розподіл рейтингових місць досліджуваних нами лісогосподарських підприємств представлено у вигляді діаграми (рис. 1). Згідно проведеного аналізу бачимо, що лідерами у галузі лісового виробництва є ДП «Славутське лісове господарство» з коефіцієнтом ефективності 4,25, а коефіцієнт ефективності для досліджуваного нами ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» становить 4,0, тобто застосування бенчмаркінгового підходу для обґрунтування стратегії економічного розвитку є доцільним.



Рис. 1. Рейтинг рівня економічного розвитку лісогосподарських підприємств у Хмельницькій області за 2020-2022 рр.

Джерело: власна розробка авторів.

Об'єктами застосування бенчмаркінгового методу для удосконалення стратегії ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» було обране ДП «Славутське лісове господарство», оскільки воно є лідером за економічною ефективністю в сфері лісового господарства Хмельницької області.

ДП „Славутське лісове господарство” розташоване в північній частині Хмельницької області на території Славутського адміністративного району. Вся площа розділена на 14 лісництв, до складу яких входять 26 майстерських ділянок. Підприємству властива лінійно-функціональна структура управління. Це підприємство створене з метою ведення лісового господарства, охорони і захисту, раціонального використання та відтворення лісів, головними лісоутворюючими породами є сосни, дуба та ялини.

Порівняння економічних показників діяльності ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» і його конкурента ДП „Славутське лісове господарство” показало, що досліджуване підприємство порівняно із підприємством-конкурентом є не менш рентабельним, оскільки чистий прибуток обох підприємств становить близько 3700 тис. грн, при цьому обсяг реалізації продукції у Славутському лісгоспі майже на 50 % більший від обсягу досліджуваного підприємства, та частка експорту продукції Славутського лісгоспу становить 66,8% від загального обсягу реалізації.

В якості основних необхідно виділити дві найбільш важливі передумови успішної реалізації концепції бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність у необхідності змін.

Схвалення керівництва необхідно для того, щоб процес впровадження концепції бенчмаркінгу пройшов успішно. Час, що витрачається на впровадження концепції бенчмаркінгу, багато в чому залежить від специфіки компанії. Необхідно розуміти, що бенчмаркінг не приносить швидкого результату, тому керівництву організації потрібно запастися терпінням і особисто здійснювати ретельне управління процесом змін, інакше, концепція бенчмаркінгу обернеться черговим розчаруванням.

Керівництво організації несе відповідальність, по-перше, за створення корпоративної культури, що сприяє процесу впровадження поліпшень, по-

друге, за негайне придушення всякого, як завгодно малого, опору внутрішньо організаційних змін. Персонал організації з самого початку повинен бути залучений в процес впровадження концепції бенчмаркінгу. Безумовно, не кожен може і повинен входити до складу дослідницької групи. В даному випадку важлива як можна більш повна інформованість співробітників компанії про суть концепції бенчмаркінгу та про процеси, оскільки кожному з них на своєму місці і належить впроваджувати зміни.

Результат впровадження бенчмаркінгу багато в чому залежить від старанності підготовки до процесу реалізації технології бенчмаркінгу. Для отримання максимальних результатів процес повинен бути чітко спланований, спрямований, проконтрольований і опрацьований. Спроби зробити дуже багато за дуже короткий термін, як правило, тягнуть за собою інформаційне перевантаження персоналу та плутанину в пріоритетах. Для ознайомлення співробітників організації з технологією бенчмаркінгу достатньо двох або трьох областей дослідження. Згодом, підтримка й активна участь у процесі бенчмаркінгу вищого керівництва організації послужить прискорювачом подальшої діяльності в даному напрямі [11, с. 596].

Аналіз результатів розрахунку показників фінансової стійкості ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» та ДП «Славутське лісове господарство» показав, що зважаючи на подібність організаційної структури та продукції, яку реалізують підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості обох підприємств дорівнює 0,8 і дозволяє вказати, що значна частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема, банкрутство у поточному році суб'єктам господарювання не загрожує.

Таким чином, провівши аналіз фінансово-економічних показників державного підприємства, ватро зазначити про необхідність обґрунтування пріоритетів економічного розвитку підприємства на основі бенчмаркінгового підходу з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Порівняння показників ефективності дозволяє зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами та світовими лідерами. Бенчмаркінговий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємства з високою економічністю та створення корисної конкуренції. Для зміцнення своєї конкурентної позиції, як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринку, українським лісовим підприємствам доцільно впроваджувати у свою діяльність бенчмаркінг.

Аналіз можливостей та загроз ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» було проведене разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства і представлено у табл. 3.

Таблиця 3. Матриця SWOT – аналізу діяльності ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» *

Характеристики	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Наявність кваліфікованого та досвідченого керівника. 2. Навчання та розвиток персоналу. 3. Наявність безоплатних ресурсів для виробництва. 4. Значний рівень ліквідності підприємства. 5. Хороша репутація у клієнтів. 6. Співпраця з іноземними партнерами. 7. Високі показники фінансової незалежності. 8. Високий рівень товарності продукції, попит на товари та послуги підприємства.	1. Обмеженість ресурсів та доволі довгий період відновлення ресурсів виробництва. 2. Недостатньо високий чистий прибуток. 3. Недостатнє оновлення основних засобів. 4. Застарілий матеріально-технічний склад виробництва 5. Належність до державного сектору економіки, залежність від політичної ситуації в країні. 6. Нестача інвестиційних ресурсів. 7. Мораторій на експорт круглого дерева.
Слабкі сторони	1. Можливість диверсифікації виробництва. 2. Вихід на нові внутрішні ринки. 3. Переробка деревини у готову продукцію та її реалізація за вищими цінами.	1. Наявність сильних конкурентів. 2. Зростання вартості виробництва. 3. Недостатня кількість висококваліфікованого персоналу. 4. Криза в економічній та політичній сферах країни.

** Джерело: Складено за дослідженнями автора.*

Отже, основними перевагами ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» є високий рівень ліквідності підприємства, професійний менеджмент та високий рівень реалізації продукції внутрішнім та зовнішнім споживачам. Наявність сильних конкурентів та зростання вартості виробництва, постає основним недоліком для ефективного функціонування лісового господарства, значною

загрозою виступає приналежність підприємства до державного сектору економіки та залежність від політичної ситуації в країні.

Таким чином, основним конкурентом ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» є ДП «Славутське лісове господарство», сильною стороною якого є те, що для деревообробного комплексу закуплено новітнє устаткування, яке дає можливість виготовляти та реалізовувати готову продукцію придатну для кінцевого споживання, що забезпечує вищу рентабельність діяльності господарств. Тому, подальша стратегія діяльності досліджуваного підприємства повинна бути зорієнтована на пошук інвесторів та створення переробного цеху, що дасть можливість підприємству підвищити рентабельність діяльності та стати лідером галузі.

Проведений нами бенчмаркінговий аналіз діяльності ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» показує, що для збільшення ефективності діяльності підприємства варто здійснити ряд заходів:

- основною перевагою головного конкурента досліджуваного підприємства є реалізація не сировини, а готових виробів з деревини, тому управління Ярмолинецького лісгоспу повинно звернути увагу на створення переробного цеху з метою реалізації готової продукції;
- організація діяльності переробного цеху, зокрема, цех потребує капітальних вливань, тому рекомендується підприємству організувати пошук інвестора, або спільне партнерство з іншим підприємством;
- підвищити рівень автоматизації виробництва та оновлення основних засобів, адже, значним ресурсом в операційній діяльності лісового господарства є машини та технічне обладнання, від ефективної та продуктивної роботи яких залежить обсяг виробленої продукції;
- необхідно виявити та використати усі резерви виробництва та переробки продукції, зокрема, диверсифікувати номенклатуру та асортимент товарів, які виготовляються підприємством, задіяти інноваційні підходи до використання ресурсів;
- розвивати зовнішньоекономічне співробітництво шляхом підтримання та розвитку партнерських відносин з уже сформованими постачальниками

сировини і матеріалів, вихід на нові ринки та створення спільних підприємств та виробництв;

- здійснити ряд маркетингових заходів для збільшення кількості споживачів продукції господарства.

Тому, подальша стратегія діяльності досліджуваного підприємства повинна бути зорієнтована на пошук інвесторів та створення переробного цеху, який дає можливість виготовляти та реалізовувати готову продукцію придатну для кінцевого споживання, що дозволить підприємству підвищити рентабельність діяльності та стати лідером галузі.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, провідна роль у підвищенні конкурентоспроможності сучасного підприємства належить бенчмаркінгу, пов'язаному з удосконаленням процесів результативного розв'язання проблем соціального, економічного, організаційно-управлінського, техніко-технологічного напрямів, що виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Керівництву підприємств необхідно пам'ятати, що бенчмаркінг – це безупинний, систематичний пошук кращих практик підприємств-еталонів з метою ретельного вивчення їх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного підприємства з метою покращення власної діяльності. Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили.

Література

1. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (дата звернення 13.08.2024). Назва з екрана.
2. Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К: Вид-во КНЕУ, 2006. 527 с.
3. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). с.86-93.

4. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2009. 339 с.
5. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. Х.: Вид-во «ХДЕУ», 2002. 364 с.
6. Karpenko Y., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*. v. 12, n. 3, Special Edition ISE, S&P -May 2021. p. 262-280. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537> (дата звернення 14.08.2024). Назва з екрана.
7. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 533-540. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf (дата звернення 14.08.2024). Назва з екрана.
8. Стельмах М.І., Сорока Т.В. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник THEU*. 2007. № 1. С. 53-51.
9. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 578-581. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf (дата звернення 14.08.2024). Назва з екрана.
10. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України ЗА 2022 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/public_zvit/publichnii-zvit-za-2022.pdf (дата звернення 15.08.2024). Назва з екрана.
11. Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник ЛНУ*. 2010. Вип. 44. С. 595-605.

References

1. Kostiuk, H.V. and Dubrovs'ka, I.O. (2015), "Current research competitive strategies", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (Accessed 13.08.2024).

2. Klymenko, S.M. Barabas', D.O. and Omel'ianenko, T.V. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of enterprise competitiveness], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Smoleniuk, P.S. (2012), "Substantiation of competitive strategy of enterprises" *Innovatsiina ekonomika*, vol. 29, pp. 86-93.
4. Holovkova, L.S. (2009), *Sukupnyj ekonomichnyj potentsial korporatsii: formuvannia ta rozvytok* [Total economic potential of a corporation: formation and development], KPU, Zaporizhzhia, Ukraine.
5. Trydid, O.M. (2002), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organizational and economic mechanism of strategic development of the enterprise], KhDEU, Kharkiv, Ukraine.
6. Karpenko, Y. Chykurkova, A. Matveyeva, M. Hridin, O. and Nakonechna, K. (2021), "Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle", *Independent Journal of Management & Production*, vol. 12, no. 3, pp. 262-280, available at: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537> (Accessed 14.08.2024).
7. Morschenok, T.S. (2017), "Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 533-540, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf (Accessed 14.08.2024).
8. Stelmakh, M. and Soroka, T. (2007), "Benchmarking as a tool for determining the competitiveness of an enterprise", *Visnyk TNEU*, vol. 1, pp. 53-61.
9. Prodius, O.I. and Prokofieva, V.K. (2018), "Benchmarking as a tool for improvement of enterprise business processes", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 19, pp. 578-581, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf (Accessed 14.08.2024).
10. State Forest Resources Agency of Ukraine (2023), "Public report of the Chairman of the State Forest Resources Agency of Ukraine FOR 2022", available at: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/publicch_zvit/publicchnii-zvit-za-2022.pdf (Accessed 15.08.2024).
11. Diachok, I. and Tepla M. (2010), "Benchmarking as a tool for business improvement: essence, types and features of implementation", *Visnyk LNU*, vol. 44, pp. 595-605.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2024 р.