

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Управління ефективністю діяльності підприємства на
заасадах бенчмаркінгу**

ШИФР КРБ МІЛ 1.481-03.5.7

Здобувачка Олександра МОРОЗЕНКО

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол №15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

Морозенко Олександр

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Управління ефективністю діяльності підприємства на засадах бенчмаркінгу» затвердженою наказом по університету від 23.08.2022 р. № 481-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4.Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах бенчмаркінгу. 1.1 Сутність економічної ефективності діяльності підприємства та поняття бенчмаркінгу. 1.2 Характеристика процесу проведення бенчмаркінгу на підприємстві. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз господарської діяльності ПП «Хаджибей 2005». 2.1 Загальна характеристика підприємства. 2.2 Аналіз хлібопекарської галузі України. 2.3 Аналіз конкурентної позиції ПП «Хаджибей 2005». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005». 3.1 Запровадження нового продукту лікувально-профілактичного призначення. 3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проекту. Висновки до розділу 3. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 19, рисунків 7.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.2023 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04.23-02.05.23	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що поняття «ефективність діяльності підприємства», в сучасних ринкових умовах займає одну з головних ролей, що сприяє подальшому функціонуванню та розвитку підприємств. В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та через неузгодженість рішень в середині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства є першочерговим джерелом вирішення поставлених викликів. Необхідність підвищення та забезпечення ефективності підприємства полягає у формуванні нових цілей, засад та принципів діяльності, задоволення потреб споживачів та розширення своїх ринкових можливостей.

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах бенчмаркінгу» визначено сутність поняття «ефективність», охарактеризовано поняття «бенчмаркінг», його види та етапи проведення, базові принципи використання.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності ПП «Хаджибей 2005» проаналізовано діяльність підприємства, його фінансовий стан, проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства - досліджено хлібопекарську галузь України.

У третьому розділі «Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ПП «Хаджибей 2005» запропоновано впровадження нового продукту – хліба лікувально-профілактичного призначення та проведено оцінку інвестиційної привабливості проекту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 64 сторінок, 19 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Ключові слова: менеджмент, ефективність, бенчмаркінг, хлібопекарська галузь.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the fact that the concept of "enterprise performance" in modern market conditions plays one of the main roles that contributes to the further functioning and development of enterprises. In conditions of high level of uncertainty, competition, presence of various crisis phenomena, various political and economic problems in the country and due to inconsistency of decisions within the company, improving the efficiency of the enterprise is the primary source of solving the challenges. The need to increase and ensure the efficiency of an enterprise lies in the formation of new goals, foundations and principles of activity, satisfaction of consumer needs and expansion of its market opportunities.

In the first section "Theoretical and Methodological Aspects of Improving Enterprise Efficiency on the Basis of Benchmarking" the author defines the essence of the concept of "efficiency", characterizes the concept of "benchmarking", its types and stages, and basic principles of use.

In the second section "Analysis of economic activity of PE "Khadjibey 2005" analyzes the activities of the enterprise, its financial condition, analyzes the external environment of the enterprise, and studies the bakery industry of Ukraine.

In the third section "Proposals for improving the efficiency of PE "Khadjibey 2005", the introduction of a new product - bread for therapeutic and prophylactic purposes - is proposed and the investment attractiveness of the project is assessed.

The bachelor's thesis contains 64 pages, 19 tables, 7 figures. The list of references includes 36 items.

Keywords: management, efficiency, benchmarking, bakery industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ.....	9
1.1 Сутність економічної ефективності діяльності підприємства та поняття бенчмаркінгу	9
1.2 Характеристика процесу проведення бенчмаркінгу на підприємстві ...	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005».....	25
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2 Аналіз хлібопекарської галузі України	30
2.3 Аналіз конкурентної позиції ПП «Хаджибей 2005».....	37
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ХАДЖИБЕЙ 2005».....	48
3.1 Запровадження нового продукту лікувально-профілактичного призначення	48
3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проекту	54
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВИСНОВКИ

В роботі ми розглянули різні підходи до визначення поняття «ефективність» і встановили, що узагальнено науковці розглядають «ефективність» у значенні результативності та з точки зору досягнення мети. Важливим фактором формування ефективності є досягнення найбільших результатів при найменших витратах. Ми розглянули систему агрегованих показників для оцінки економічної ефективності підприємства, а саме: показники процесів, показники результатів, показники кінцевих ефектів, показники впливу.

Нами досліджено особливості використання методу бенчмаркінгу, його сутність, етапи розвитку, види, етапи проведення, базові принципи використання. Основний зміст і мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Серед переваг застосування бенчмаркінгу, як інструменту управління ефективністю підприємства можна назвати: - можливість визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства в залежності від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов; - можливість запозичення кращого досвіду інших підприємств; - сприяння кращому задоволенню споживчого попиту шляхом встановлення нових стандартів та цілей; - стимулювання працівників до навчання і вдосконалення, підвищення власного потенціалу; - можливість формування потужної команди внутрішніх консультантів; - напрацювання досвіду проведення організаційних змін; - сприяння підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Серед проблем, які стоять на заваді успішного проведення бенчмаркінгу слід відмітити: - сприйняття бенчмаркінгу як «перевірки» підприємства; - часові обмеження; - нестача управлінських та професійних кадрів; - недоступність чи важкодоступність

інформації для аналізу; - недосконалість планування процесу бенчмаркінгу; - відсутність реальної практики бенчмаркінгу на підприємстві.

Проведений аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства дозволив виявити проблеми, перспективи та сучасний стан галузі хлібопечіння України. Встановлено, що попит на хліб щорічно скорочується в середньому на 5%. Серед кінцевих споживачів хліба та хлібобулочної продукції можна виділити три ключові групи. Перша група споживачів найбільше купує масові, традиційні сорти хліба та хлібобулочних виробів, орієнтуючись переважно на ціну продуктів. Друга група споживачів купує покращені сорти хлібобулочних виробів, оптимізуючи співвідношення «ціна – якість». Третя група споживачів віддає перевагу нетрадиційним сортам хліба, орієнтуються на якість продуктів, їх вплив на здоров'я, а не на ціну.

Крім цього, в роботі було проведено аналіз внутрішнього середовища ПП «Хаджибей 2005» із застосуванням інструменту бенчмаркінгу. В якості досліджуваних об'єктів для порівняння були взяті такі виробники хліба і хлібобулочних виробів як ТОВ «Одеський кородай», «Нове діло» «Білгород-Дністровська паляниця». Критеріями для порівняння підприємства з конкурентами були обрані: виробництво, збут, фінансовий стан. Даний аналіз було доповнено SWOT-аналізом підприємства.

Ми встановили, що асортимент підприємства є вузьким і представлений в основному масовими сортами хліба та стандартними хлібобулочними виробами, що не дозволяє конкурувати з великими виробниками в Одеському регіоні, тому ми пропонуємо направити увагу компанії на сегмент виробів лікувально-профілактичного призначення для досягнення кращих конкурентних позицій, тобто реалізувати конкурентну стратегію фокусування. Для реалізації даної стратегії ми пропонуємо розробити і впровадити у виробництво новий продукт - хліб з цільного зерна пшениці з включенням коренеплідних овочів (селери, пастернака, петрушки), що є новим та привабливим продуктом на українському ринку хліба лікувально-профілактичного призначення. Вживання такого хліба підвищує імунітет,

поліпшує роботу кишечника, зменшує ризик виникнення діабету, серцево-судинних захворювань, нормалізує жовчовиділення, обмін речовин тощо.

Нами було проведено розрахунки інвестиційної привабливості проекту та доведено його ефективність, оскільки чистий приведений дохід дорівнює 38,442 тис. грн, термін окупності інвестицій складає 4,41 року, індекс дохідності дорівнює 1,08 грн.

Даний проект також матиме такі позитивні наслідки: - збільшення прибутку підприємства за рахунок виготовлення нового продукту; - збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства в Одеському регіоні; - охоплення нового сегменту споживачів, які надають перевагу здоровому харчуванню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хейне П. Экономический образ мышления: [монография] / П. Хейне; [пер. с англ. С. Автономов и др.]. М.: Новости, 1991. 704 с.
2. Болотин Б.М. Эффективность капиталистической экономики: некоторые проблемы анализа и измерения / Б.М. Болотин, Л.М. Громов, Е.М. Четыркин. М.: Наука, 1990. 127 с.
3. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. М.: ИНФРА-М, 2006. 940 с.
4. Афонцев С. Становление рынка: Институциональный анализ / С. Афонцев, Е. Балабанова, А. Карпов. М.: Аспект Пресс, 2002. 168 с.
5. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов: введение в теорию организации и управления / Я. Зеленовский; [пер с пол. Г. Слезингер] М.: Прогресс, 1971. 311 с.
6. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина. Новосибирск: ИАиЭ СО РАН, 2003. 160 с.
7. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник/ Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков та ін.; М-во освіти і науки України, ДДМА. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 398 с.
8. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. №15. С. 275-285.
9. Ковальчук М. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: Підручник/ Михайло Ковальчук; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 390 с.
10. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : [навч. посіб.]. К.: Знання, 2008. 639 с. URL:

https://pidru4niki.com/10480304/ekonomika/analiz_rezerviv_pidvischennya_efekti_vnosti_gospodarskoyi_diyalnosti

11. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник/ Под общ. ред. Багиева Г.Л., 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2001. 718 с.

12. Глобальна мережа порівняльного аналізу (GBN). URL: https://ru.qaz.wiki/wiki/Global_Benchmarking_Network

13. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посіб- ник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с. URL: <https://buklib.net/books/28421/>

14. Global Benchmarking Network. URL: <https://www.globalbenchmarking.org/index.php/whats-benchmarking/benchmarking-benefits/>

15. Наталія Козак. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>

16. Уляна Андрусів. Бенчмаркінг в системі контролінгу як дієвий інструмент регіонального розвитку. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32730/1/Андрусів.pdf>

17. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. URL: <https://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>

18. Гаєвський В.В. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємствами. URL: <https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Dysertatsiya-Gayevskogo.pdf>

19. Попович Д.В. Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/PDF-12.pdf>

20. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 533-540.

21. Герасимчук Л. М., Паньковська Л. С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/445/1/3_3_1.pdf
22. Варгатюк М. Науково-концептуальні засади використання бенчмаркінгу в управлінні підприємствами. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184123/183862>.
23. Гонта Д. С. Макаринська О. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. URL: [http://eprints.cdu.edu.ua/2035/1/makar\(2\).pdf](http://eprints.cdu.edu.ua/2035/1/makar(2).pdf)
24. Настя П. Савчук. Обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності малого та середнього бізнесу. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15782/1/V143_P079-092.pdf
25. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України.
26. Номенклатура продукції промисловості (НПП) URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/NPP_2022.pdf
27. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
28. Електронна база «Аналіз Ринків» URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/Elektronnaia-baza-Analiz-rynkov>
29. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf
30. Сайт об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». URL: <http://ukrhlbprom.org.ua>
31. ТОВ «Одеській коровай» URL: <https://opendatabot.ua/c/39300003?from=search>
32. ТОВ «Нове діло» URL: <https://opendatabot.ua/c/31461118>
33. ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця» URL: <https://opendatabot.ua/c/31257988>
URL: <https://bilgorod-dnistrovaska-palyanitsya.business-guide.com.ua/>

32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 407с.
33. Н. Кордзая Формування якості хліба з цільного зерна пшениці з включенням коренеплідних овочів URL: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/public_discussion/konkurs_03.03.18.pdf
34. Н. Кордзая, М. Мардар Якість цільнозернового пшеничного хліба з використанням коренеплідних овочів
35. Сайт компанії «Агро Вектор» URL: <https://agrovektor.com/category/413-separatory-dlya-ochistki-zerna.html>
36. Оцінка інвестицій URL: <http://xn----dtbjmwegiok9b3mho.xn--j1amh/%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9/>