

А.С. ТОЛСТИХ, аспірант
Національний університет біоресурсів і
природокористування України*

Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону

Постановка проблеми. Використання бенчмаркінгу в Україні не розвинене. Проте він дає змогу одержати відповідь не тільки на питання, як досягнути поставленої мети, але й на питання перспектив. Бенчмаркінг допомагає прогнозувати і планувати стратегічні дії на кілька кроків уперед. Вважаємо це перспективним напрямом у процесі управління формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бенчмаркінг першими почали досліджувати західні вчені Р. Кемп [1], Ф. Котлер [2], Д. Аакер [3], Б. Андерсен [4]. Серед вітчизняних учених проблематику бенчмаркінгу досліджували Г.Л. Багієв [5], В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань [6], С. Пашутін [7], О. Щегольська [8], О.М. Прус [9] та ін.

Мета статті – визначити основні поняття бенчмаркінгу, обґрунтувати відмінність між ним і конкурентним аналізом, представити класичні види й принципи бенчмаркінгу, його об'єкти. Висвітлити практичні принципи використання бенчмаркінгу в управлінні формуванням стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Останнім часом стає популярною методика запозичення передового досвіду – бенчмаркінг. Засновник цього поняття, керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу Р. Кемп, розглядає його як пошук кращих

методів, які ведуть до поліпшення діяльності [1]. Ф. Котлер розглядає бенчмаркінг, як процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами та процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів поліпшення якості цих товарів й ефективності роботи компанії [2]. В нашій країні до цього поняття ставляться поки що насторожено, побоюючись, що під ним криється промисловий шпіонаж. Вітчизняні вчені іноді помилково асоціюють бенчмаркінг із конкурентним аналізом через процес порівняння підприємства з конкурентами.

У своїй роботі О.М. Прус узагальнює поняття бенчмаркінгу як більш деталізований, формалізований та упорядкований підхід, ніж підхід конкурентного аналізу. Водночас на відміну від звичайного маркетингового дослідження бенчмаркінг – це не одноразова подія, а безперервна реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення, результати яких в умовах наявного зворотного зв'язку порівнюються і коригуються [9].

На нашу думку, бенчмаркінг – це метод стратегічного планування, мета якого – вивчення та переймання найкращих методів ведення бізнесу, в процесі якого завдання визначаються на основі еталонних показників діяльності конкурентів і партнерів підприємства. Технологія бенчмаркінгу, на нашу думку, унікальний інструмент в управлінні формуванням стратегій розвитку, оскільки синергує в єдину систему галузевий аналіз, аналіз конкурентів та власне розробку стратегії.

* Науковий керівник – О.Д. Гудзинський, доктор економічних наук, професор.
© А.С. Толстих, 2015

Існує класифікація бенчмаркінгу, що здійснюється за такими ознаками [10]: за рівнем господарювання – бенчмаркінг на мікро-, мезо- і макрорівнях; за еволюцією розвитку – реверсивний, конкурентний, процесний, стратегічний та глобальний; відносно об'єкта впливу – зовнішній і внутрішній; за рівнем управління – стратегічний, тактичний та операційний; за суб'єктами – асоціативний, індивідуальний, партнерський, системний; за характеристиками порівняння – бенчмаркінг витрат, конкурентоспроможності, клієнтів, предметний; за процесами – бенчмаркінг основних, допоміжних процесів і процесів розвитку.

Вибір методу, який використовуватиме підприємство у процесі бенчмаркінгу, багато в чому залежить від того, що саме оцінюватиметься (процес чи результати діяльності), порівняно з чим організація оцінюватиме свою діяльність (іншими організаціями, стандартами), а також того, яким чином використовуватимуть бенчмаркінг (для постійного удосконалення чи оцінки діяльності) [9].

Зазвичай практикують конкурентний бенчмаркінг. Під цим терміном В.В. Маринович розуміє аналіз організації бізнесу підприємства-конкурента з метою порівняння певних аспектів діяльності підприємств і виявлення неочевидних процесів, які забезпечують такий аналіз, що дає повне уявлення про характер діяльності лідерів конкурентного середовища та причини їхнього успіху, оскільки стосується не лише виробничих і комерційних аспектів діяльності, а також психологічних, зокрема психологічного клімату в підприємстві конкурента [11].

Є деякі недоліки бенчмаркінгу. Це, перше, складність одержання об'єктивних показників через закритість компаній, у тому числі власної. Існуючі системи фінансового й податкового обліку не завжди уможливають одержати реальні дані по тих чи інших напрямках діяльності.

Сільськогосподарське виробництво не є монопольним, адже в ньому функціонує велика кількість малих, середніх і великих підприємств, попит на вироблену продукцію переважає пропозицію, а продуктивність вітчизняного виробництва низька, тому кон-

курентами сільськогосподарського підприємства при застосуванні бенчмаркінгу як інструменту стратегічного аналізу можуть бути сусідні підприємства району, або спорідненої спеціалізації.

План проведення бенчмаркінгу (удосконалено [12]):

1. Визначення тих аспектів діяльності компанії, які потребують аналізу й поліпшення. Для аналізу необхідне розуміння особливостей власних бізнес-процесів.

2. Встановлення еталонної компанії, з якою порівнюватимуть показники роботи. Об'єктом для еталонного зіставлення повинні бути показники, що корелюють із ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі. Аналіз бізнес-процесів еталонної компанії.

3. Порівняння результатів власних процесів із результатами аналізованих компаній. Виявлення розриву між еталонними показниками та наявними.

4. Визначення способів досягнення еталонною компанією високого рівня ефективності.

5. Встановлення стандартів ефективності для ключових аспектів діяльності компанії, що перевершують рівень ефективності еталонної компанії.

6. Виявлення того, що повинно бути зроблено для доведення показників роботи компанії до оптимального або еталонного рівня. Формування операційних цілей. При цьому не бажано сліпе копіювання підходів підприємства конкурента, оскільки вони можуть не відповідати повністю діловому середовищу, продукції, ринку тощо.

7. Розробка плану реалізації одержаних ідей із метою приведення бізнесу у відповідність із стандартами й отримання переваги над ними.

8. Виконання намічених планів.

Методологія бенчмаркінгу передбачає, що порівняльний аналіз із виробничими показниками конкурентів здійснюється за певними, наперед визначеними так званими "індикаторами аналізу" – узагальнюючими показниками, приведеними до порівняльної шкали оцінок. Для сільськогосподарських підприємств індикаторами можуть бути такі узагальнюючі показники: якість продукції,

рівень рентабельності, урожайність, надій молока, приріст живої маси й т.д. Для оцінки цих показників можна застосувати 10-ти, 5-бальну або обрану за іншим критерієм шкалу оцінок – як якісних індикаторів, так і наведених до цієї шкали кількісних показників: нормативних, фактичних або прогнозних [13].

Зрозуміло, що для якісного проведення бенчмаркінг-тестування потрібна достовірна інформація про результати діяльності конкурентів, а також власного підприємства. Стосовно сільськогосподарських підприємств, найбільш достовірною та доступною є звітно-статистична і первинно-облікова інформація, використовуючи яку можна ви-

значити індикатори для порівняльного аналізу. Крім цієї інформації, доцільно залучати результати опитувань, спостережень, використовувати інші джерела одержання достатньо достовірної інформації.

Кількість індикаторів аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств має бути обмежена, водночас вони повинні досить об'єктивно оцінити стан виробничої, маркетингової, фінансової, інвестиційної та іншої специфічної діяльності сільськогосподарського підприємства. Для прикладу використаємо системний підхід до аналізу середовища сільськогосподарського підприємства, яке розглядається як відкрита система – “вхід”, “перетворювач”, “вихід” (рис. 1).

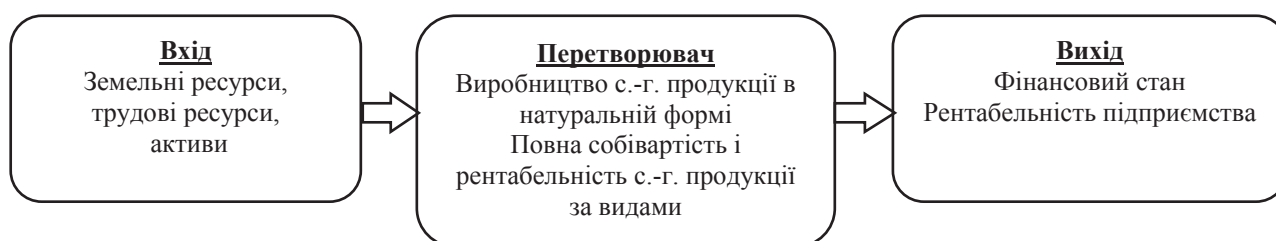


Рис. 1. Відкрита система підприємства – “вхід”, “перетворювач”, “вихід”

Джерело: Власна розробка.

На “вході” індикаторами бенчмаркінгового тестування будуть кількісні показники виробничих ресурсів. Для сільськогосподарських підприємств основним виробничим ресурсом є земля, трудові ресурси, а також засоби й предмети праці, що задіяні в процесі виробництва, тобто його активи.

Для аналізу ефективності перетворювальної (виробничої сільськогосподарської діяльності) доцільно використати узагальнюючі показники витрат і собівартості виробництва сільськогосподарської продукції за її видами. На “виході” відповідно обрати індикатори фінансової діяльності – ним є показник рентабельності реалізації продукції рослинництва.

Пропонуємо на практиці розглянути бенчмаркінг-тестування підприємства «А» Києво-Святошинського району Київської області на основі звітно-статистичної інформації за 2013 рік. Вид економічної діяльності підприємства – вирощування зернових культур, площа під якими 142 га, середня чисельність працівників – 28 осіб, урожайність зернових – 28,4 ц/га. Прибуток від реалізації зернових 150 тис. грн, повна собівартість реалізованої

продукції – 109 тис. грн, собівартість 1 ц – 143,5 грн, рівень рентабельності – 136,5%.

Найвища врожайність зернових у Києво-Святошинському районі – 33,6 ц/га, середня врожайність – 25,3 ц/га. Найнижча собівартість виробництва 1 ц зернових – 143,5 грн, тобто в аналізованому підприємстві «А». Це вигідне положення, оскільки середня собівартість виробництва зернових по району 190 грн/ц. Рівень рентабельності вирощування зернових у середньому 110-120%, а найвищий її рівень по району – 165%. Найбільшу площу, яку використовує підприємство для вирощування зернових, у районі – 533 га, у середньому – 180 га серед аналізованих підприємств [14].

На графіку профілю бенчмаркінгу підприємства (рис. 2) одержимо три профільні лінії: 1) аналізованого підприємства «А», 2) із середніми значеннями по району або групі спеціалізованих підприємств, 3) із кращими показниками передового підприємства галузі, або з нормативними показниками. Ми обрали п’ятибальну шкалу оцінки.

Як бачимо з графіка, підприємство по аналізованих показниках вище середнього

рівня по району, але нижче по деяких показниках від передових підприємств. Тільки собівартість виробництва одиниці продукції мала найвищий бал у нашому бенчмаркінг-тестуванні. Можемо зробити висновок, що основною стратегією, яку нині використовує

досліджуване підприємство у своїй ціновій політиці, є стратегія середніх цін, адже при найнижчій собівартості вирощування зернових воно має не найвищий рівень рентабельності продукції по району.

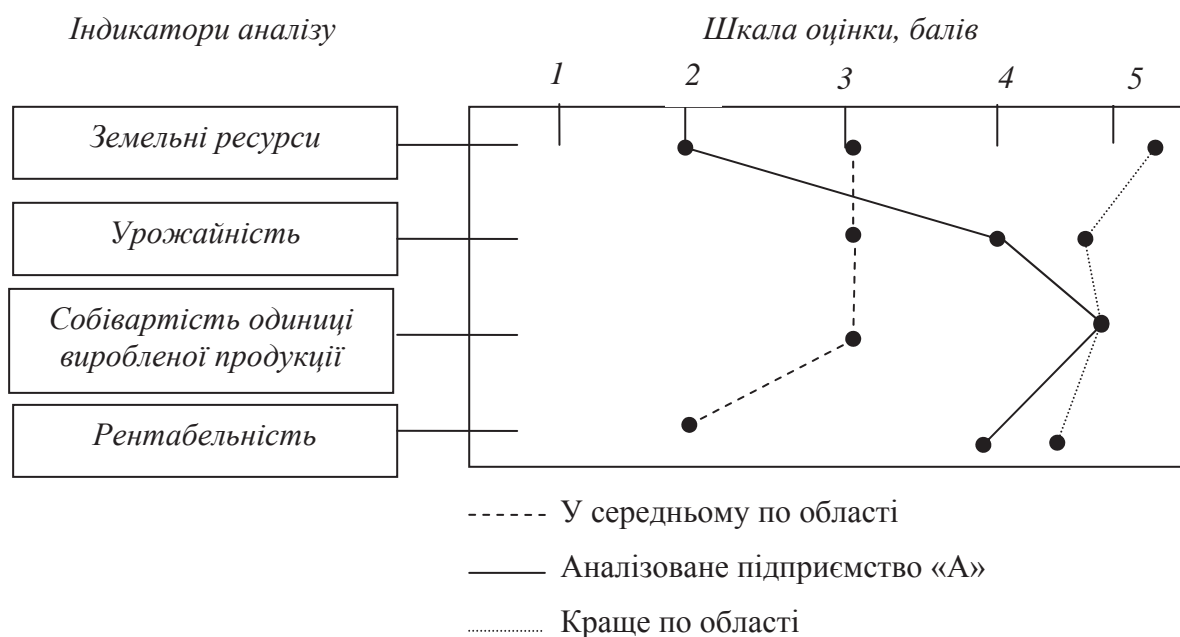


Рис. 2. Профіль бенчмаркінг-тестування сільськогосподарського підприємства Києво-Святошинського району

Джерело: Власна розробка.

Можливі програми дій для усунення розривів за розробленою моделлю бенчмаркінгу «ICI fibres» [15] можна звести до чотирьох категорій: 1. Програма "Працювати краще". У цьому випадку компанія вважає, що потрібно сконцентрувати свої сили й досягнути до конкурента. Як правило, організація і так працює напружено та навряд чи можна досягти успіхів, підганяючи тих, хто й так докладає чималих зусиль. 2. Програма "Імітація (копіювання) конкурентів". 3. Програма "Пряме випередження конкурентів". Можлива на основі інформації з інших галузей. 4. Програма "Зміна правил гри на ринку". Даний вид програми дій має місце, коли нічого не можна зробити з об'єктивних економічних або політичних причин. У цьому випадку потрібна принципова зміна стратегії поведінки (поява нового продукту або послуги, зміна сегмента ринку, зміна цільової групи клієнтів і т. д.).

У рамках проведеного аналізу зазначимо, що підприємство «А» на даному етапі може

обрати стратегію підтримання позиції на ринку, стратегію цінового лідерства або стратегію наступу з метою стати лідером на ринку. Обирати стратегію слід залежно від багатьох факторів, починаючи з глобальної мети існування підприємства. Також варто докладно проаналізувати всі інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи SWOT-аналіз, матрицю БКГ, матрицю Мак Кінгсі й інші науково обґрунтовані методи аналізу.

Висновки. Для формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства пропонується застосувати метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг, суть якого полягає в постійному систематичному пошуку, запровадженні передової практики з метою ведення ефективної діяльності. В умовах відкритості ринку і державної політики бенчмаркінг може надати інформацію про спільні проблеми підприємств якоїсь галузі й допоможе знайти спільні шляхи їх розв'язання. Бенчмаркінг дуже корисний

для апробації стратегії та допомагає визначити подальші стратегічні напрями. Однак використання лише бенчмаркінгу не дає змогу повною мірою формувати довгостро-

кові стратегії, тому, на нашу думку, ефектніше поєднувати бенчмаркінг із ґрунтовним аналізом зовнішнього й внутрішнього середовища.

Список використаних джерел

1. *Camp R. C.*, Benchmarking / R. C. Camp // The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance – Wisconsin : ASQC Industry Press, Milwaukee, 1989.
2. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Изд-во “Питер Ком”, 1998. – 896 с.
3. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление ; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
4. *Андерсен Б.* Бизнес – процессы. Инструменты совершенствования ; пер. с англ. ; науч. ред. Ю.П. Адлер / Б. Андерсен. – М.: РИА ”Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.
5. *Багиев Г.Л.* Маркетинг–статистика: учеб. пособие / Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова; Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. –206 с.
6. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ ”УВПК ”Ек-сОб”, 2004. – 560 с.
7. *Пашутин С.* Бенчмаркінг на виживання. Роль конкурентного аналізу в створенні переваг на ринку / С. Пашутин // Маркетолог. – 2006. – № 6 (80). – С. 24-28.
8. *Щегольська О.* Реінжиніринг бізнес- процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегольська // Управление компанией. – 1999. – № 1-2.
9. *Прус О.М.* Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О.М. Прус. – К., 2008. – 222 с.
10. *Прус Л.Р.* Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л.Р. Прус – Т., 2008. – 20 с.
11. *Маринович В. В.* Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб’єктів господарської діяльності. [Електронний ресурс] / В. В. Маринович. – Режим доступу до ресурсу: <http://fkd.org.ua>.
12. Метод "Бенчмаркінг" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/>.
13. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kazedu.kz/referat/172036>.
14. Рішення Про заслуховування звіту про виконання Програми економічного, соціального та культурного розвитку Києво-Святошинського району за 2013 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ksrr.gov.ua/files/Session_28_\(25.04.2013\)/309.pdf](http://www.ksrr.gov.ua/files/Session_28_(25.04.2013)/309.pdf).
15. *Lignoleaux F.S.* Marketing and Its Ways Of Doing Business. / F.S. Lignoleaux // Materials of the Management Conference 1998 in Limage, France. – Limage, 1998. – p. 61.
16. Benchmarking enterprise messaging systems [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.dcs.bbk.ac.uk/~geoff/benchmarking_enterprise_msg_wp.pdf.
17. What Is Competitive Benchmarking? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.wisegeek.com/what-is-competitive-benchmarking.htm>.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2015 р.

* * *

Новини АПК

Український аграрний експорт найбільше зростає до країн Азії та Африки

Заступник Міністра з питань євроінтеграції Мінагрополітики України Владислава Рутецька повідомила, що “Поточні показники сільськогосподарського виробництва є достатньо високими, особливо в зерновій галузі. Наша продукція є конкурентоздатною у світі. Найбільше зростання українського експорту спостерігається в країнах Азії та Африки. Другий фактор, який сприяє розвитку аграрного експорту та підвищує конкурентоздатність української продукції, - це зниження собівартості”.

За її словами, один із ключових пріоритетів роботи Міністерства аграрної політики та продовольства України – це забезпечення взаємодії українського аграрного бізнесу та іноземних покупців вітчизняної сільськогосподарської продукції.

“Ми зацікавлені в конструктивній співпраці з різними партнерами. Диверсифікація ринків збуту української сільськогосподарської продукції є одним із ключових пріоритетів розвитку галузі. Кожна країна унікальна та має власну систему сертифікації, фітосанітарних стандартів, вимог щодо безпеки та якості продуктів тощо. Наше завдання як Міністерства доносити дану інформацію до українського бізнесу, полегшувати діалог з цими країнами та сприяти експортерам. Ми разом із профільними асоціаціями виробників аграрної продукції, експертами, представниками окремих компаній реформуємо регуляторне законодавство”.

Прес-служба Мінагрополітики України