

УДК 658.62

МАРЧУК Л. М.

Вінницький національний аграрний університет

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ЗЕРНА

Теоретично обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу у діяльності сільськогосподарських підприємств на ринку зерна. Узагальнено існуючі підходи до його проведення та запропоновано алгоритм регулярного моніторингу у бенчмаркінг-аналізі, що на практиці сприятиме відкритості та підвищенню ефективності й раціональності діяльності сільськогосподарських підприємств, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності маркетингу, поліпшенню використання трудових ресурсів і потенціалу, більш швидкому та оптимальному прийняттю управлінських рішень, підвищенню якості управління.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сільськогосподарське підприємство, управління.

MARCHUK L.

Vinnytsia National Agrarian University

BENCHMARKING AS A TOOL FOR SUPPORTING AND ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MARKET

The expediency of the benchmarking in case of the enterprises activity was theoretically proven, in the competitive surrounding, agricultural enterprises have to look for the ways and methods of their activity promotion, new methods of creating competitive advantages. The basic principle of benchmarking is supplemented as a competence. The essence of this principle based on the competence of the workers who are dealing with benchmarking, which give them possibilities expertly collect the most valuable data for the benchmarking analysis. Depending on the mission of the company, the main goals and priority directions defined in the development and implementation of long-term strategies for the successful development, the classification of the methods used for the effective implementation of benchmarking is generalized. The existing approaches are specified and the algorithm of the regular monitoring in the benchmarking analysis is proposed, which in practice will promote: an openness and increase of efficiency and rationality of agricultural enterprises; an increase of competitiveness and efficiency of marketing; an improvement of use of labor resources and potential, faster and optimal acceptance of managerial making; improvement of the management quality. On practice, the benchmarking implementation will provide the company with signals of early warning about its slippage; determine the level of the enterprise in comparison with the best ones in the industry or region; will lead to the rapid introduction of the new management approaches, reducing risks; reducing the cost of the refinement process, etc.

Key words: benchmarking, competitiveness, competitive advantages, agricultural enterprise, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні бенчмаркінг відноситься до найпоширеніших методів вдосконалення управління діяльністю підприємств. На сучасному етапі бенчмаркінг допомагає відносно швидко та з невеликими витратами вдосконалити бізнес-процеси, а також зрозуміти, як працюють передові підприємства, та отримати конкурентні переваги на основі впровадження досвіду кращих практик.

Використання бенчмаркінгу досить диверсифіковане, адже він широко застосовується в маркетингових дослідженнях, логістиці, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті тощо. Навчання, розвиток, ефективні зміни – в цьому полягає сутність бенчмаркінгу, який є ключем до успіху кожного підприємства, зацікавленого в підвищенні ефективності своєї роботи та постійному удосконаленні діяльності. Не є винятком й сільськогосподарські підприємства, які в даний час гостро потребують інноваційних технологій підвищення конкурентоспроможності, до яких відноситься бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи бенчмаркінгу стали предметом досліджень таких вчених, як К. Бліщук, Н. Буреннікова, Г. Ватсон, Е. Демінг, К. Ісікава, Р. Кемп, О. Коваленко, Ф. Кросбі, Г. Ткачук, М. Спендоліні, Х. Дж. Харрінгтон, Дж. Шотміллер, К. Штефан, В. Ярмоленко й інших. Деякі аспекти становлення та розвитку конкуренції знайшли відображення в наукових працях видатних дослідників: Дж. Гелбрейт, Ф. Котлер, К. Маркс, М. Портер, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на різноманіття досліджень, спрямованих на розробку методологічних підходів, методів, засобів і технологій вдосконалення управління конкурентоспроможністю, наукову розробленість методики організаційного вдосконалення шляхом вивчення та адаптації зовнішнього досвіду підприємств (бенчмаркінгу) не можна визнати достатньою. Необхідний глибокий аналіз особливостей та можливостей застосування бенчмаркінгу в системі підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку зерна з урахуванням їх економічних особливостей з метою підвищення ефективності використання даного стратегічного інструменту.

Метою статті є уточнення принципів, інструментів і методів бенчмаркінгу та визначення його місця системі підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку зерна.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазнаючи тиску конкурентного середовища, сільськогосподарські підприємства вимушені шукати шляхи та способи активізації діяльності, нові методи формування конкурентних переваг, до яких належить бенчмаркінг. Бенчмаркінг можна інтерпретувати як альтернативний метод стратегічного планування не від досягнутого, а за показниками конкурентів. Орієнтація на досвід кращих підприємств сприяє зниженню ризику, скороченню тимчасових і фінансових витрат, пов'язаних з напрацюванням власних схем через експериментування. Використання бенчмаркінгу дозволяє підприємству створити команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід, підготувати базу для подальшого вдосконалення організації та управління.

Зазначимо, що основними принципами бенчмаркінгу є взаємність; аналогія; вимір; достовірність [1]. На нашу думку, до цих принципів необхідно віднести п'ятий – компетенцію, сутність якого полягає в тому, що працівникам, які займатимуться бенчмаркінгом, повинна бути притаманна низка ключових компетенцій, котрі дозволятимуть їм грамотно та адекватно обирати найбільш значимі показники для бенчмаркінг-аналізу.

Існують різні види бенчмаркінгу залежно від місії підприємства, основних цілей та пріоритетних напрямків, які визначаються при розробці та реалізації довгострокових стратегій успішного розвитку. Найбільш узагальнену класифікацію методів, що застосовуються для ефективної реалізації бенчмаркінгу представлено на рис. 1.

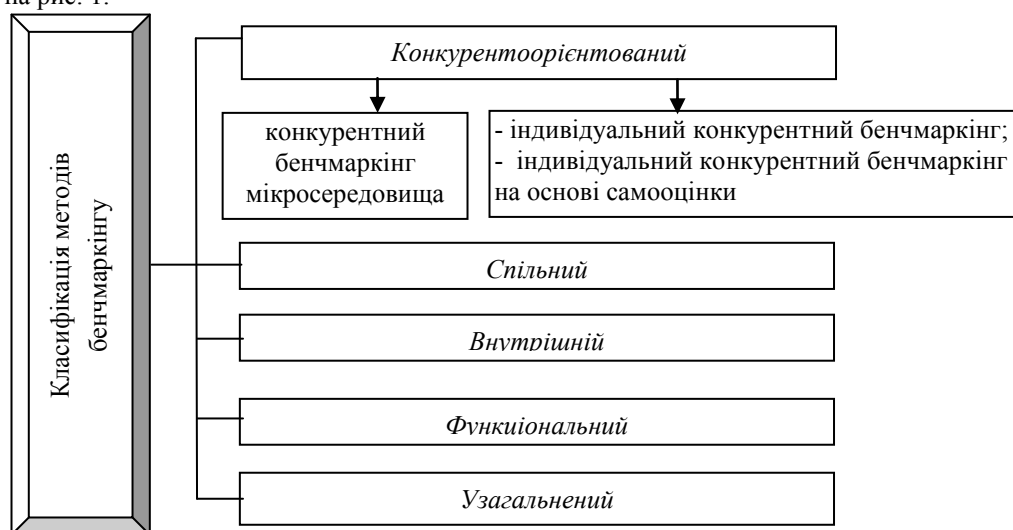


Рис. 1. Узагальнена класифікація методів бенчмаркінгу

* уточнено автором на основі [2–4]

Конкурентоорієнтований бенчмаркінг використовують для здійснення моніторингу ринку з метою визначення позицій певного сільськогосподарського підприємства, а також для аналізу та порівняння результатів діяльності підприємств з тими, які мають конкурентні переваги в зайнятій ніші. В науці виділяють так званий конкурентний бенчмаркінг мікросередовища [2], а також індивідуальний конкурентний бенчмаркінг та індивідуальний конкурентний бенчмаркінг на основі самооцінки [3].

По відношенню до підприємства конкурентний бенчмаркінг мікросередовища – порівняння основних показників продуктивності власного підприємства з конкурентами, який у свою чергу відноситься до зовнішнього бенчмаркінгу.

По відношенню до суб'єкта дослідження [3] виокремлюють індивідуальний конкурентний бенчмаркінг – порівняння основних показників продуктивності власного підприємства з конкурентами. У індивідуальному бенчмаркінгу ініціатором і, відповідно, реципієнтом кращої практики в процесі дослідження та порівняння є один суб'єкт господарювання. В цьому випадку процес набуває розвідувального характеру, коли необхідно встановити конкурентів та своє місце серед них, вибрати підприємство, що є лідером у даній галузі.

Індивідуальний конкурентний бенчмаркінг на основі самооцінки – відповідність критеріям премій в області якості та вимогам міжнародних стандартів щодо системи менеджменту якості, тобто підприємство, знаходячись на будь-якому рівні розвитку, може порівняти свою діяльність з діяльністю найкращих.

Спільний бенчмаркінг передбачає процеси добровільного обміну інформацією між сільськогосподарськими підприємствами. Важливим елементом для успішної реалізації спільного бенчмаркінгу є створення інформаційної безпеки, яка ґрунтується на загальноприйнятому кодексі поведінки для проведення результативного суміщеного бенчмаркінгу. Цей метод є найбільш доступним і не вимагає великих фінансових вкладень в порівнянні з іншими методами бенчмаркінгу.

Внутрішній бенчмаркінг. Успішна реалізація даного методу ґрунтується на аналізі всіх процесів всередині певного підприємства. Обираються найбільш схожі об'єкти для дослідження, тому легко зібрати необхідну інформацію. Недоліком внутрішнього бенчмаркінгу є обмежені можливості для порівняння товарів або послуг, внаслідок чого результати можуть носити спотворений характер.

Функціональний бенчмаркінг. Процес зіставлення діяльності сільськогосподарського підприємства здійснюється з найбільшими підприємствами, які займають лідируючі позиції в зайнятому ринковому сегменті. Підприємці, які реалізують функціональний бенчмаркінг, обмінюються інформацією, а також мають можливість взяти участь в дослідженні всіх процесів.

Узагальнений бенчмаркінг має на меті порівняння найбільш успішних і результативних сторін діяльності підприємств. Недоліком реалізації узагальненого бенчмаркінгу є складність здійснення концептуального аналізу всіх аспектів функціонування сільськогосподарських підприємств. Вищевказаний метод дозволяє підприємствам отримувати корисний досвід від компаній з різних галузей, розширюючи при цьому спектр організацій, від яких є можливість отримати цінну та важливу інформацію, необхідну для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

На нашу думку, інструментами бенчмаркінгу є сукупність методів, способів і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі, вирішуються завдання реалізації функцій бенчмаркінгу – прийняття нестандартних управлінських рішень за умов невизначеності (рис. 2).

Сучасний досвід формування, функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств дає усі підстави стверджувати, що жодне з них не в змозі досягти повної чи абсолютної переваги над конкурентами за усіма якісними або кількісними характеристиками продукції, методам їх пропозиції та просування на ринку без об'єднання зусиль.

Успіх бенчмаркінгу полягає в суворому дотриманні та відповідальному виконанні кожного з його етапів. Алгоритм еталонного зіставлення не має суворої регламентації. Нами узагальнено існуючі підходи до його проведення та запропоновано методичку регулярного моніторингу у бенчмаркінг-аналізі. Змістовну сторону основних етапів в алгоритмі регулярного моніторингу наведено на рис. 3.

Перший етап передбачає діагностику сільськогосподарського підприємства, визначення ключових показників його діяльності на ринку зерна. Інформація, отримана в процесі оцінки, є базою для порівняння з конкурентами та дозволяє виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Ті значення, де показники помітно відстають від конкурентних, є можливим об'єктом управління (бенчмаркінгу).

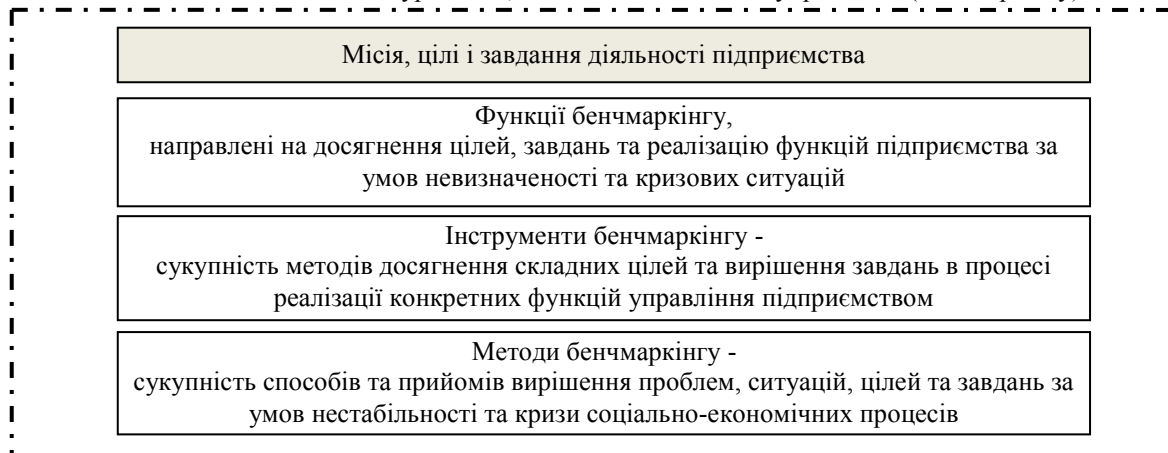


Рис. 2. Місце і роль інструментів та методів в реалізації функцій бенчмаркінгу систематизовано автором

Зазначимо, що актуальним питанням на цьому етапі є розробка методології цього управління, яким може служити SEE-управління [5, с. 146], як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних динамічних систем (якими є самі підприємства) з урахуванням ризиків в умовах негативного впливу зовнішнього середовища, зокрема, локальних і глобальних кризових явищ в економіці. А також з одночасним урахуванням не тільки наслідків такого функціонування, а й факторів (імпульсів) впливу на процеси функціонування, можливих загроз (ризиків) для результативного функціонування підприємств, потенційних можливостей (резервів) покращення цього функціонування на основі вимірювання та оцінювання складових результативності [5].

На другому та третьому етапах слід пам'ятати, що на стадії становлення бенчмаркінгу сто відсотків проектів було сфокусовано на продукції. Наразі тільки 10-20% проектів фокусуються на продукції, тоді як від 80% до 90% фокусуються на процесах і практиках. Саме вони, як правило, і є нині еталонами для зіставлення. Сучасним інструментом пошуку партнерів по еталонному зіставленню є бенчмаркінгові ресурси мережі Інтернет, саме такі можливості надає Європейський фонд управління якістю. Проекти EFQM сприяють обміну кращою бізнес-практикою та встановленню контактів між потенційними партнерами по бенчмаркінгу [6].

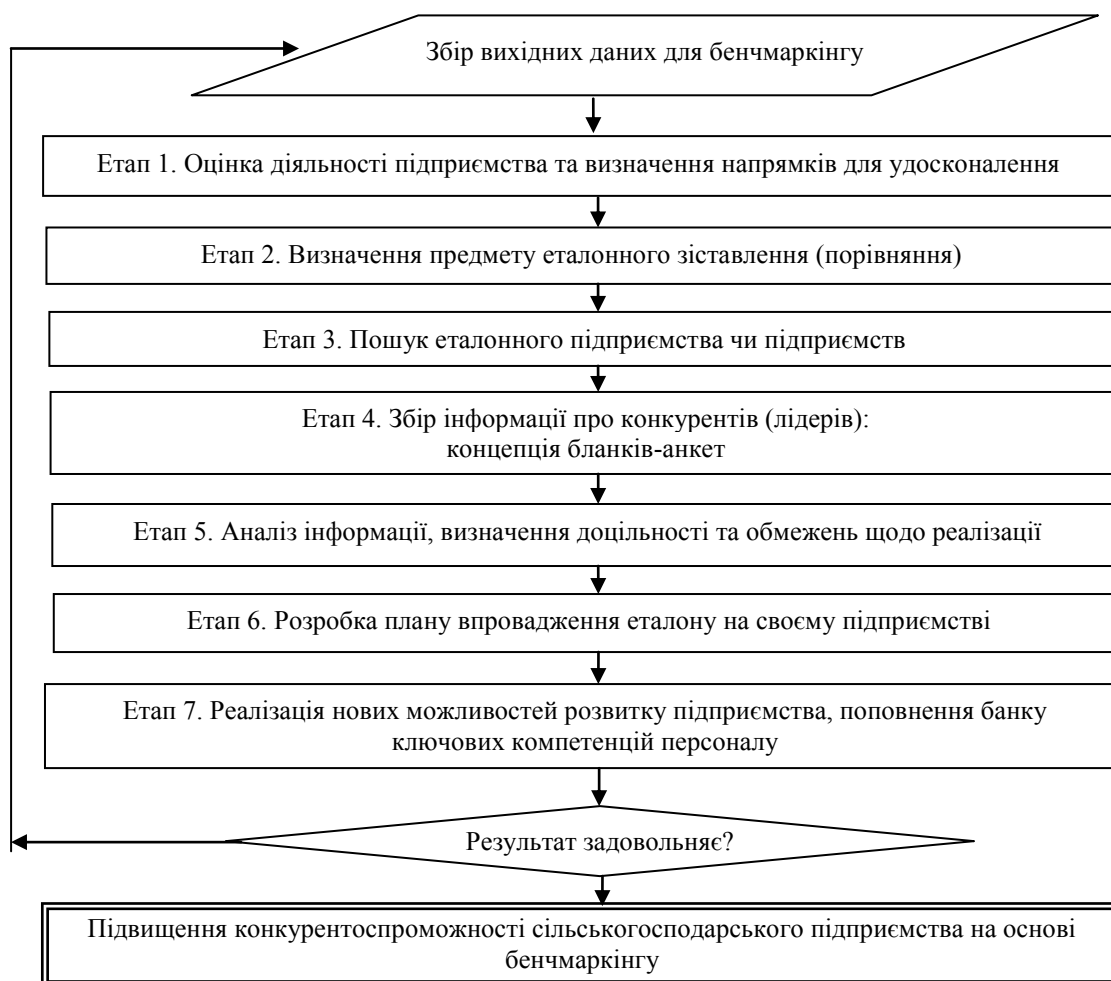


Рис. 3. Алгоритм регуляторного моніторингу бенчмаркінг-аналізу сільськогосподарських підприємств на ринку зерна
* запропоновано автором

На четвертому етапі в якості інструменту збору інформації пропонується бланк-анкета для еталонного зіставлення (табл. 1), де оціночними елементами слугуватимуть, наприклад, деталізовані етапи бізнес-процесу, методи управління, окремі показники конкурентоспроможності тощо.

Таблиця 1

Макет бланк-анкети для еталонного зіставлення у бенчмаркінг-аналізі

Групувальна ознака	Еталонний критерій	Підприємство для еталонного порівняння	Значення критерію еталонного підприємства	Значення критерію досліджуваного підприємства	Рекомендації щодо впровадження еталонного критерію

* розроблено автором

Методом збору первинних даних нами обрано бланк-анкету, що застосовується при опитуванні респондентів для запису їх відповідей. Для проведення обстеження, в якості інструменту, пропонуємо використовувати метод персонального формалізованого інтерв'ю.

На п'ятому етапі, отримавши кількісну та якісну інформацію відносно діяльності еталонного підприємства, його ключових показників, процесів, методів, які використовуються в управлінні, необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, а також підготувати проект впровадження досвіду еталонного підприємства.

На наступному, шостому, етапі приймається рішення щодо доцільності впровадження того або іншого удосконалення. При цьому сліпе копіювання неприйнятне, тому що бажані результати свідомо не будуть досягнуті, а інтерес до подальших еталонних досліджень на підприємстві буде втрачено надовго.

На сьомому етапі в результаті проведеного моніторингу формується пакет інформації для аналізу удосконалень й формування банку компетенцій. На цьому ж етапі формується банк ключових компетенцій співробітників, який систематично поповнюється в процесі бенчмаркінгу.

На нашу думку, бенчмаркінг в тій чи іншій мірі необхідний всім співробітникам підприємства, оскільки залежно від потреби, можна вирішувати як внутрішні, так і зовнішні завдання. Менеджери, які здійснюватимуть еталонні зіставлення, мають розуміти, що не кожне дослідження призводить до змін. Для цього вони повинні володіти набором необхідних компетенцій, таких як креативність, знання нових досягнень, уміння аналізувати конкурентні ситуації, уміння приймати та коригувати управлінські рішення.

Висновки. Проблема підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вимагає прийняття систематизованих управлінських рішень. На сьогодні бенчмаркінг є тим інструментом, що дає змогу зіставити показники ефективності та результативності діяльності, зрозуміти слабкі та сильні сторони порівняно з конкурентами та світовими лідерами в галузі.

На практиці впровадження бенчмаркінгу сприятиме відкритості та підвищенню ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств на ринку зерна, зокрема: надаватиме підприємству сигнали раннього попередження про його відставання; визначатиме рівень підприємства в порівнянні з кращими в галузі чи регіоні; призводитиме до швидкого впровадження нових підходів управління, зменшуючи ризики; скорочуватиме витрати на процес удосконалення тощо.

Література

1. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. / [К.М. Бліщук та ін. ; за заг. наук. ред. М.М. Білінської] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, "Розбудова спроможності до економічного обґрунтованого планування розвитку областей і міст України", Проект міжнар. техн. допомоги. – Київ : К.І.С., 2014. – 117 с.
2. Ткачук Г. Ю. Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу / Г. Ю. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2. – С. 292–294.
3. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – Т. 1. – № 3. – С. 140–145.
4. Кемп Р. С. Легальний промисловий шпionаж : бенчмаркінг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Кемп Р. С. ; пер. с англ. ; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
5. Буреннікова Н. В. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія / Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 1. – С. 145–152.
6. EFQM Emselex Model Scorebook and Case Study, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.efqm.org/>.

References

1. Prohnozuvannya rozvytku terytorii. Benchmarkinh : navch. posib. / [K.M. Blishchuk ta in. ; za zah. nauk. red. M.M. Bilynskoi] ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy, "Rozbudova spropozhnosti do ekonomichnoho obhruntovanooho planuvannya rozvytku oblastei i mist Ukrainy". Proekt mizhnar. tekhn. dopomohy. – Kyiv : K.I.S., 2014. – 117 s.
2. Tkachuk H. Yu. Benchmarkinh yak potentsiinyi instrument dosiahnennia konkurentospromozhnosti malymy pidpriemstvamy ahrobiznesu / H. Yu. Tkachuk // Visnyk ZhDTU. – 2010. – № 2. – S. 292–294.
3. Kovalenko O. V. Sutnist ta osoblyvosti benchmarkinhu v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom / O. V. Kovalenko // Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. – 2009. – Т. 1. – № 3. – С. 140–145.
4. Kemp R. S. Lehalnyi promyshlennyi shpyonazh : benchmarkynh byznes-protsessov: tekhnolohyy poyska y vnedreniya luchnykh metodov raboty vashykh konkurentov / Kemp R. S. ; per. s anhl. ; pod red. O.B. Maksymovoi. – Dnepropetrovsk : Balans-Klub, 2004. – 416 s.
5. Buriennikova N. V. SEE-upravlinnia na bazi skladovykh rezultatyvnosti yak zasib pidvyshchennia diievosti protsesu funktsionuvannya skladnykh system: sutnist, metodolohiia / N. V. Buriennikova, V. O. Yarmolenko // Biznes Inform. – 2016. – № 1. – S. 145–152.
6. EFQM Emselex Model Scorebook and Case Study, 2010 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.efqm.org/>.

Рецензія/Peer review : 12.04.2018

Надрукована/Printed : 31.05.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Буреннікова Н. В.