

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассматриваются вопросы сущности, целесообразности и проблем использования бенчмаркинга как современного инструмента повышения уровня конкурентоспособности отечественных компаний. Приводятся некоторые результаты исследований, проведенных в рамках процесса бенчмаркинга для винодельческих предприятий юга Украины.

**Ключевые слова:** управление, конкурентоспособность, виноделие, мониторинг, бенчмаркинг, ключевой фактор.

The article examines questions of essence, expediency and problems of the use benchmarking, as a modern instrument of increase level of competitiveness native companies. Some results of the researches which have been carried out within process of a benchmarking, for the wine-making enterprises of the South of Ukraine are given.

**Keywords:** management, competitiveness, wine-making monitoring, benchmarking, key factor.

**Введение.** Достижение стратегической устойчивости, повышение конкурентоспособности предприятий винодельческой отрасли входит в сферу важнейших стратегических приоритетов экономической политики государства. Актуальность проблемы усиливается нарастающими тенденциями к глобализации мировой экономики и вступлением Украины во Всемирную торговую организацию (ВТО), что, в свою очередь, диктует необходимость поиска новых инструментов формирования устойчивой конкурентоспособности отечественных предприятий на стратегическую перспективу.

**Постановка задачи.** Бенчмаркинг зарекомендовал себе как один из наиболее эффективных современных инструментов управления и стал неотъемлемой частью стратегического планирования и повышения уровня конкурентоспособности ведущих мировых компаний. Проанализируем некоторые отраслевые особенности процессов обеспечения и поддержания конкурентоспособности предприятий винодельческой отрасли Украины с использованием процедуры бенчмаркинга.

**Результаты исследования.** Последние несколько лет бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом и изучения конкурентов в крупных международных компаниях.

В современной практике управления понятие «бенчмаркинг» используется в разных трактовках:

- метод контроля;
- особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов;
- непрерывный поиск новых идей и последующее использование их на практике;
- непрерывный систематизированный процесс усовершенствования различных аспектов деятельности компании;

— механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

По сути, бенчмаркинг является искусством обнаружения того, в чем другие имеют наилучший опыт с целью изучения, совершенствования и применения этих методов работы на собственной практике.

На сегодняшний день выделяют четыре основных вида бенчмаркинга, которые отличаются как по целям проведения, так и по источникам информации (табл. 1) [1]. На предприятии могут реализовываться элементы разных видов бенчмаркинга, что определяется проблемами, которые стоят перед предприятием, его целями и задачами, возможностями доступа к соответствующим источникам информации.

Благодаря бенчмаркингу владельцы, менеджеры и работники компании располагают информацией, необходимой для выбора стратегических ориентиров и эффективного распределения ресурсов, которыми она обладает. Процедуры бенчмаркинга позволяют, с одной стороны, объективно оценить собственные цели, задачи и планы организации, а с другой - сравнить показатели своей работы с параметрами деятельности других предприятий, чтобы оценить уровень ее конкурентоспособности [2, 3].

Среди основных причин, препятствующих развитию бенчмаркинга в Украине, специалисты [4] выделяют следующие:

- непрозрачность среды обитания предприятий;
- недоступность информации для обмена опытом;
- отсутствие финансирования программ бенчмаркинга государством;
- неразвитость инфраструктуры бенчмаркинга.

Применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

1. Понимание структуры, процедур и деталей собственных бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов других компаний.
3. Сравнение результатов своих процессов с результатами процессов анализируемых компаний.

4. Внедрение необходимых изменений в деятельности своей компании.
- Отправной точкой при проведении бенчмаркинга должно быть определение высшими руководителями компании общих проблем, целей и направлений развития как отрасли в целом, так и непосредственно самой компании.

Таблица 1

**Классификация видов бенчмаркинга**

		По целям проведения	
		Стратегический бенчмаркинг	Операционный бенчмаркинг
По источнику данных	Конкурентный бенчмаркинг	Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке	Сопоставление производственных процессов прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта
	Функциональный бенчмаркинг	Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса	Изучение определенного процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов
	Внутренний бенчмаркинг	Проводимое предприятием сопоставление работы своих отдельных подразделений с целью выявления возможности их совместного успешного сотрудничества	Проводимое предприятием исследование работы своих подразделений и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности
	Общий бенчмаркинг	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли	Исследование одним предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса

Приступая к процедуре бенчмаркинга в первую очередь необходимо:

- дать общую характеристику отрасли;
- определить движущие силы развития отрасли;
- определить и оценить ключевые факторы успеха;
- провести диагностику конкурентных позиций предприятий-соперников;
- проанализировать основные конкурентные преимущества ведущих конкурентов.

Изучение конкурентов в рамках бенчмаркинга — это довольно сложная задача. Даже зная показатели, по которым предприятие-конкурент добился успеха, довольно трудно определить, что же привело его к успеху. Именно поэтому разработаны специальные методы сбора информации для проведения бенчмаркинга. В частности для предприятий виноделия можно рекомендовать использование ряда способов:

1. Комплексная типовая бизнес-модель винодельческих предприятий. Она является эффективным инструментом и информационно-методическим пособием по формализации и совершенствованию деятельности предприятия.

Бизнес-модель предприятия представляет успешные практики и решения, модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента.

2. Распространенный и доступный способ — изучение профессиональной литературы, публикаций в газетах и журналах по винодельческой тематике. Также важно изучение маркетинговых материалов предприятий-конкурентов, тарифов, буклетов, веб-сайтов и т.д.

3. Эффективный и в то же время сложный вариант для бенчмаркинга — получение данных из первых рук, например, на основе личных связей.

4. Получение информации в рамках конференций, профессиональных объединений, ассоциаций. Например, Wine Fest на котором лидеры компаний делились инновационными подходами в развитии рынка вина, позиций отрасли и государства, в продвижении украинских вин в ритейле.

5. Экспертный опыт. Очень полезными могут быть специалисты, которые работали на нескольких предприятиях и имеют большой многосторонний опыт.

6. Деловая разведка. Специализированные технологии по поиску необходимой информации любыми возможными законными способами. В качестве одного из основных способов выступают

специализированные поисковые запросы в сети Интернет.

Проведенный анализ публикаций в средствах массовой информации, тематических докладов ведущих специалистов отрасли на конференциях, выступлениях руководителей предприятий – крупнейших представителей отрасли, специалистов органов государственного управления и статистики, позволили дать общую характеристику состояния отрасли [3, 5]:

1. Ежегодно украинские виноделы производят в среднем 20 млн декалитров (дал) вина, занимая по этому показателю 18-е место в мире. Но, по данным Государственной службы статистики Украины, 2011 год винодельческие предприятия закончили с худшей статистикой. Так, в январе–июне 2011 г. производство вина в стране уменьшилось на 38,7% по сравнению с аналогичным периодом 2010 г. Вдобавок к этому украинский рынок постепенно завоевывают зарубежные производители. В списке поставщиков лидируют Молдова, Грузия и Франция.

2. Культура потребления вина в Украине не дотягивает до уровня западноевропейских стран. Во всем мире люди отдают предпочтение сухим и, в меньшей мере, полусухим и полусладким столовым винам, приготовленным не по купажной схеме, а по классической технологии, как наиболее полезным для пищеварения и здоровья. Главная проблема в том, что из-за несоответствующего сортового состава сырьевой базы виноградарства, энерго- и ресурсозатратных производственных мощностей, большинство украинских производителей первичного виноделия не могут производить конкурентоспособные сухие вина.

3. Отрасль все еще оснащена морально и физически устаревшим оборудованием выпуска 60-70-х гг. прошлого столетия, позволяющим производить лишь крепкие и десертные вина. Есть в нашей стране отдельные современные хозяйства и предприятия, где в развитие виноградников и производственной базы вкладываются большие средства. И это дает свои положительные результаты. Но таких предприятий единицы.

4. Для виноделия Украины периода 1992 – 2011 гг. характерным было: сокращение площадей виноградников; преобладание импорта над экспортом; падение уровня качества вин и коньяков; отсутствие государственного контроля и регулирования производства; увеличение объемов фальсификата; утрата традиционных рынков сбыта вин и коньяков – России, Казахстана и Беларуси.

5. Продукция украинских виноделов не отличается оригинальностью. Если европейский потребитель что-то и ожидает встретить от восточных производителей винопродукции – так это продукт, характерный для этой страны, региона и обязательно высокого качества.

6. Отсутствие тесного взаимодействия «виноградарь-винодел»: виноградарей в основном интересует только вал сбора винограда, а вот виноделы из собранного (порой незрелого винограда) должны производить высококачественные вина. В виноградарско-винодельческой отрасли главным сегодня должен быть грамотный инженер-технолог – винодел. Именно он является законодателем для селекционеров-генетиков, для виноградарей-ученых, производственников.

7. Несколько лет к ряду в мире наблюдается перепроизводство вина. Из-за этого усложняется выход на внешние рынки. Некоторые компании пересматривают ассортимент своей продукции и переходят в нишу элитных вин, делая ставку на сознательного и ценящего потребителя.

Основываясь на вышесказанном можно утверждать, что для выпуска конкурентоспособной продукции и продукции, которая будет представлена на европейском рынке, для повышения ее оценки со стороны потребителя, отечественным предприятиям необходимо придерживаться следующих направлений:

1. Вино должно быть качественным, натуральным, соответствующим системам стандартов и качества.

2. Вино должно быть аутентичным. Помимо этикетки оно должно обладать неповторимыми вкусовыми качествами.

3. Хороший маркетинг. Вино должно обладать «историей», хорошей современной этикеткой и правильной ценой. Государство и бизнес должны объединиться и создать многолетнюю программу подъема отрасли.

После определения стратегических направлений развития предприятий отрасли необходимо определить ключевые факторы их успеха. Оценка ключевых факторов успеха осуществляется в соответствии с учетом их весомости (определенной экспертным путем), которая корректирует бальную оценку каждого фактора по всем предприятиям, выбранным для сравнительного анализа (табл. 2)

Таблица 2

**Ключевые факторы успеха на винодельческих предприятиях**

Фактор	Весовой коэффициент
Качество сырья	0,2
Имидж предприятия	0,15
Скорость внедрение новых технологий производства вин	0,05
Ассортиментный ряд	0,15
Уровень цен	0,3
Маркетинговая политика компании	0,15
Итого	1

В рамках наступних етапів бенчмаркінга проводиться оцінка відповідуючих характеристик підприємств-конкурентів, вибирається підприємство-еталон, проводиться детальний аналіз відповідуючих бізнес-процесів, які і визначають основні конкурентні переваги з метою перенесення його досвіду в практику роботи своєї компанії.

**Висновки.** В Україні бенчмаркінг застосовується сьогодні лише поряд з великими компаніями, переважно маючи контакти з зарубіжними

партнерами і орієнтованими на світові стандарти. В українському малому і середньому бізнесі на сьогоднішній день більшість керівників не знають про еталонне порівняння як об'єкта управління, маючи науково-методичну базу і визнання у всьому світі. Однак потенціал такого управлінського інструмента необхідно і можливо реалізувати, поступово вводячи бенчмаркінг в практику управління українськими компаніями.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Джеймс Х. Харрінгтон. Що може зробити бенчмаркінг для вашої організації : [http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto\\_mozhet\\_benchmarking.html](http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html)
2. Жаболенко М. В. Особливості застосування бенчмаркінга на підприємствах / М. В. Жаболенко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції вчених, студентів і практиків Ласпі, Автономна республіка Крим, 9-10 жовтня 2008 р.
3. Карпінська Г. В., Волошина Т. М. Реструктуризація підприємств виноробства в рамках базових стратегій розвитку // Регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України – 2010 р. - С. 146-150.
4. Панчук А. С. Особливості використання бенчмаркінга в Україні / А. С. Панчук, А. Павлова [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65558.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65558.doc.htm)
5. Інтернет ресурси: <http://shabo.ua/> , [http://konsultant.in.ua/articles/benchmarking\\_osobennosti\\_primenenia](http://konsultant.in.ua/articles/benchmarking_osobennosti_primenenia) [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekonomist/2010\\_10/22.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_10/22.pdf), <http://www.fbulvar.com.ua/> <http://www.vinograd-ua>.



УДК 334.012.33:332.025.12:663.5 (477)

Мельничук О.І., канд. екон. наук, асистент  
Одеський державний аграрний університет

### ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Розкрито сутність державного регулювання спиртової галузі України в умовах сьогодення; розглянуто історичні етапи розвитку організаційного механізму державного регулювання спиртової галузі нашої країни та розроблено напрями його удосконалення.

**Ключові слова:** державне регулювання, економіка, галузь, спирт, приватна власність, підприємство, виробництво, реалізація.

Essence of government control of alcoholic industry of Ukraine is exposed in modern terms; the historical stages of development of organizational mechanism of government control of alcoholic industry of our country are considered and directions of his improvement are developed.

**Keywords:** government control, economy, industry, alcohol, private property, enterprise, production, realization.

**Вступ.** Історично склалося, що виробництво і реалізація спирту як стратегічно важливого продукту завжди знаходились під пильним наглядом держави. На сьогоднішній день в Україні всі спиртові заводи належать до державної форми власності. Проблеми, що постали перед підприємствами спиртової галузі, а саме: високий рівень корупційності, відсутність ринків збуту, невміння керівників пристосуватись до ринкових умов, часті простой, незавантаженість виробничих потужностей, проблеми із постачанням сировини, відсутність надійної законодавчої бази, перетворили колись високорентабельне виробництво у збиткове. Вирішення цих проблем та ефективна господарська діяльність підприємств даної галузі в

ринкових умовах, можливі лише за участі держави і потребують продуманої та цілеспрямованої політики уряду.

Вітчизняними економістами багато уваги приділено теоретико-методологічним аспектам державного регулювання економіки. Так, сутність та значення державного регулювання економіки, його цілі, функції, методи досліджували в своїх працях Бандурка О.М., Дідківська Л.І., Головка Л.С., Куценко Т.Ф., Никифоров А.С., Петрова К.Я., Стельмашук А.М., Стеченко Д.М., Удодова В.І., Чистов С.М. та інші.

Дослідженням ролі держави в регулюванні вітчизняної спиртової галузі займались Валович М.,