

УДК 658.152

С. В. Олексенко

*Херсонський державний університет*

## БЕНЧМАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

**З'ясовано сутність поняття бенчмаркетингу та особливості його застосування фермерськими господарствами України. Розкрито основні переваги впровадження бенчмаркетингу фермерськими господарствами України з метою підвищення їх конкурентоспроможності.**

*Ключові слова:* бенчмаркетинг, конкурентоспроможність, маркетинг.

**Рассмотрено понятие бенчмаркетинга и его применение фермерскими хозяйствами Украины. Раскрыты основные преимущества применения бенчмаркетинга фермерскими хозяйствами Украины для повышения их конкурентоспособности.**

*Ключевые слова:* бенчмаркетинг, конкурентоспособность, маркетинг.

**The article deals with the concept and its application benchmarking farms in Ukraine. The basic advantages of applying benchmarking farms Ukraine to boost competitiveness.**

*Keywords:* benchmarking, competitiveness, marketing.

Зміни, що відбуваються у різних сферах суспільного виробництва, особливо в періоди глобальних перетворень, супроводжуються процесами як відновлення господарських структур, що існували в минулому, так і створення нових господарських формувань. Тому на сучасному етапі розвитку аграрної сфери спостерігаємо тенденцію до глобалізації економічних процесів. Трансформаційні процеси в аграрному секторі України створили передумови для формування приватного власника на землі. Безумовно, це сприяло розвитку приватного підприємства. Створення різних за розмірами форм господарювання відбувається на єдиній основі – індивідуальній власності, найпоширенішою формою якої є малі господарські формування, що утворюються з домогосподарств населення, складовою яких є особисті господарства населення та фермерські господарства.

Фермерські господарства все більше й більше піддаються сукупному впливу конкурентних факторів, що, е свою чергу, призводить до виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної гіперконкуренції. Загалом зовнішнє середовище фермерських господарств стає все більш невизначеним та непередбачуваним.

У таких умовах пошук дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності є досить важким. Загострюється необхідність в обґрунтуванні методів, що дозвлять подолати розрив у конкурентоспроможності між вітчизняними та іноземними сільськогосподарськими товаровиробниками в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Родоначальниками бенчмаркетингу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони детально досліджували європейські й американські товари і послуги для виявлення їх сильних і слабких сторін.

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективність технології бенчмаркетингу є загально визнаною у світовій практиці. Так, у Європі бенчмаркетинг – технологія вивчення і впровадження кращих методів проведення ділових операцій – використовується як інструмент удосконалення економічних показників та є засобом підвищення конкурентоспроможності європейської економіки загалом.

Значний внесок у розвиток конкуренції та методології бенчмаркетингу здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені, зокрема Р. Кемп, М. Спендоліні, Г. Райтер, Р. Рейдер, Р. Венетуччі, С. Кук, Г. Багієв, О. Михайлова, Н. Козак, Л. Савицька, В. Сліпенький, Л. Місюра, А. Ашуєв, Н. Хананова, О. Ареф'єва та інші.

Основну мету дослідження вбачаємо у визначенні поняття «бенчмаркетинг» та його впровадженні як інструмента підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств.

Бенчмаркетинг отримав визнання як перевірений ефективний інструмент сучасного менеджменту з порівняно низькими витратами. Він передбачає визначення цілей і методів їх досягнення у відповідності з практикою найкращих господарюючих суб'єктів. Методика бенчмаркетингу як частина стратегічного менеджменту дає господарюючому суб'єктові напрями покращення його бізнес-процесів, технологічних рішень та функцій [7].

На сьогоднішній день теорія та практика виокремлює декілька підходів до визначення бенчмаркетингу.

Відповідно до першого підходу, залежно від об'єкта та основних параметрів порівняння, виділяють сім основних видів бенчмаркетингу (див. рисунок) [3].

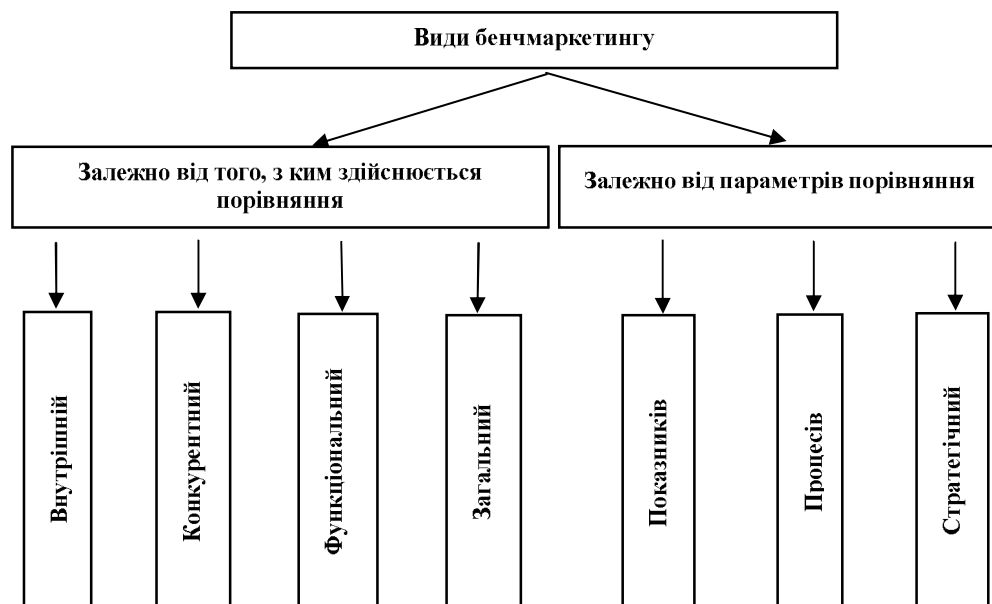


Рис. Види бенчмаркетингу

Конкурентний бенчмаркетинг – це порівняння суб'єкта господарювання з конкурентами за різними параметрами [2]. У процесі його використання змінюються характеристики суб'єкта господарювання та здійснюється зіставлення з характеристиками конкурентів, досліджується специфічна продукція, можливості процесу конкурентів [1]. При цьому можливий відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами. Основну роль тут можуть відігравати маркетологи, які, аналізуючи прайс-лист, спеціальні пропозиції конкурентів, їхні сильні і слабкі сторони, можуть зробити точні висновки про те, які дії конкурентів привели до успіху. Іноді стандартних джерел інформації для вивчення конкурентів буває недостатньо, і тоді зброєю маркетолога стає маркетингова розвідка.

Функціональний бенчмаркетинг – це порівняння за функціями по відношенню до господарюючих суб'єктів у одній галузі, але не обов'язково з прямими конкурентами. При цьому частіше за все вивчають і порівнюють такі бізнес-процеси: обслуговування клієнтів, інформаційні технології, розвиток і навчання персоналу, управління персоналом, телефонна служба по роботі з клієнтами, оцінка ефективності, кадри, виробництво.

Сутність загального бенчмаркетингу полягає у порівнянні господарюючого суб'єкта з непрямими конкурентами за обраними параметрами. На відміну від конкурентного бенчмаркетингу тут є більше шансів домовитися з якоюсь компанією і нанести їй «офіційний візит».

Наведені види бенчмаркетингу не функціонують окремо один від одного, а комбінуються. При цьому найбільш вдало функціональний та загальний бенчмаркетинг комбінується з бенчмаркетингом процесів; конкурентний бенчмаркетинг доцільно комбінувати з бенчмаркетингом показників та стратегічним, рідше застосовується внутрішній бенчмаркетинг.

Відповідно до другого підходу існує поділ бенчмаркетингу на внутрішній і зовнішній [5].

Внутрішній бенчмаркетинг припускає порівняльну оцінку діяльності господарюючого суб'єкта на чотирьох загальних рівнях – внутрішньогалузевому, внутрішньофірмовому, внутрішньовиробничому та внутрішньоопераційному. На будь-якому господарюючому суб'єкті з певною періодичністю підбиваються підсумки діяльності й зіставляються її результати за підрозділами. На практиці ці підсумки обмежуються виявленням та заохоченням «лідерів», «відстаючим» підрозділам пропонується активізувати свою роботу. Відомо, що ранжування забезпечує 10 % відомостей, необхідних для прийняття правильних рішень, оскільки дослідження причин ситуації, яка склалася, – 90 % [6]. Сутність внутрішнього бенчмаркетингу полягає у поглибленому вивченні проблеми кожного підрозділу господарюючого суб'єкта, встановленні причин виникнення проблем та розробці конструктивних заходів щодо їх усунення.

Зовнішній бенчмаркетинг передбачає порівняння господарюючого суб'єкта із зовнішніми конкурентами. Він включає в себе індивідуальний та партнерський бенчмаркетинг. Зміст партнерського бенчмаркетингу полягає в здійсненні кількох господарюючими суб'єктами на підставі договору спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з метою надання допомоги один одному для забезпечення успішного розвитку. Подібні дослідження можуть здійснювати як різнопрофільні, так і однопрофільні господарюючі суб'єкти, тобто конкуренти. Здійснення такого бенчмаркетингу є одним із методів пом'якшення конкуренції. Успіх при застосуванні бенчмаркетингу зумовлений тим, що він будується не на простому ранжуванні, а на вивченні послідовності дій при поліпшенні того чи іншого показника. У зв'язку з тим, що жоден господарюючий суб'єкт не може бути абсолютно успішним, кожному потрібна зовнішня оцінка.

Об'єднання зусиль заради взаємовигідних рішень може стати захистом від надмірної конкуренції. Партнерський бенчмаркетинг можна вважати одним з елементів нової ситуації, коли здійснюється відмова від суперництва на користь співпраці.

Дослідження, проведене ЕК в 1994 р., виявило, що більше 90 % малих та середніх господарюючих суб'єктів із чисельністю працівників менше 500 осіб не застосовують бенчмаркетинг у своїй діяльності. Результати цього дослідження

були опубліковані у Білій книзі «Growth, Competitiveness, Employment: The Challenges and Ways forward into Twenty-first Century». За даними компанії Ernst & Young, бенчмаркетинг переважно застосовують тільки великі суб'єкти господарювання, на яких працюють більше 1000 осіб [8].

Незважаючи на те, що важливість бенчмаркетингу вже усвідомлена багатьма керівниками господарюючих суб'єктів, реально його застосовують тільки великі суб'єкти господарювання. Проте для невеликих господарюючих суб'єктів, до яких належать фермерські господарства, бенчмаркетинг також потрібний. У зв'язку з тим, що у фермерських господарствах не вистачає фінансових ресурсів, водночас вони можуть швидко перебудуватися та впровадити чиїсь досягнення.

Однак фермерські господарства не поспішають застосовувати бенчмаркетинг. Причинами цього, на нашу думку, є:

- консерватизм – неможливість швидко перебудувати виробництва;
- відсутність досвіду в галузі бенчмаркетингу для фермерських господарств.

Потрібні спільні зусилля всіх фермерських господарств Херсонської області для виходу на нові рівні господарювання, поширення успішного досвіду на інших, навчання методів бенчмаркетингу;

- виникає потреба навчання керівників фермерських господарств у сфері бенчмаркетингу. Маркетологи знають свої завдання, а керівники, зайняті поточними питаннями, вимагають від маркетологів розв'язання питань сьогодення. Тобто стратегічні питання не сприймаються.

Зважаючи на проблематику, насамперед зазначимо, що подолати її необхідно комплексно, глобально перебудовуючи ставлення до стратегічного маркетингу у фермерських господарствах. Впровадження бенчмаркетингу у фермерських господарствах Херсонської області, на нашу думку, повинно змінити ситуацію та вивести їх на новий рівень ведення господарської діяльності й виробництва сільськогосподарської продукції.

Сьогодні фермерські господарства відіграють важливу роль в економіці України та посідають важливе місце в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Підтримка фермерських господарств є одним із напрямів державної політики, незважаючи на те, що більшість теорій менеджменту спочатку застосовуються на великих господарюючих суб'єктах.

Хоча малому та середньому бізнесу відводиться другорядна роль у розвитку сучасних систем управління, слід зазначити, що вони активно переймають досвід великих господарюючих суб'єктів, а також є джерелом нових тенденцій у розвитку системи управління [10]. Вони мають змогу формувати власні підходи, у тому числі для еталонного зіставлення. Бенчмаркетинг можна розглядати як продукт малого та середнього бізнесу, що виник із необхідності переймати досвід у великих суб'єктів господарювання та зведений у ранг методу управління.

Аналіз можливостей бенчмаркетингу для малого та середнього бізнесу слід здійснювати через призму особливостей галузі, в якій діють суб'єкти господарювання.

Досягнення успіху в еталонному зіставленні залежить від визначення того, що буде порівнюватися. Проблема малих та середніх суб'єктів господарювання полягає у тому, що керівники бажають поліпшити все й відразу. Досягнення ефекту за такого підходу у більшості випадків дорівнює нулю.

У 1995 р. в дослідженнях Е. Монкхауса спостерігаємо тенденцію до використання еталонного зіставлення фінансових показників малого та середнього

підприємництва: фінансові показники – 45 %, нефінансові показники – 25 %, не застосовують бенчмаркетинг – 30 % [11].

Дослідження малих компаній експертами Шеффілдського університету (Великобританія) засвідчили, що у малому та середньому бізнесі знайшли своє застосування як стратегічний, так і процесний бенчмаркетинг. Показники, використані для еталонного зіставлення на малих та середніх підприємствах, наведені у табл. 1 [9].

Таблиця 1

Показники еталонного зіставлення		
Показники/об'єкт еталонного зіставлення	Частка компаній, що використовують цей показник, %	Частка компаній, що вважають цей показник ефективним, %
Фінансові показники	42	74
Задоволення споживачів	40	95
Якість продукції/послуг	39	92
Маркетингова інформація	31	81
Освіта працівників	31	87
Інноваційний продукт/послуга	26	85
Комунікації	24	96
Задоволеність робітників	22	86
Ставлення до якості	21	90
Інновації процесів	21	86
Командний дух	19	89
Рівень стресів	10	90
Інше	2	–
Жоден із зазначених	37	–

Дані таблиці свідчать про те, що малі форми господарювання використовують для зіставлення показники, що відображають загальний стан та загальноприйняті показники фінансового стану, якості та задоволення. Більш еластичні та менш пов'язані такі показники, як командний дух чи рівень стресів в організації. Використовуються вони рідше у зв'язку з тим, що важко визначити кінцевий об'єкт зіставлення та визначити ці показники.

Ми вважаємо, що використання малими та середніми суб'єктами господарювання легко вимірюваних показників при проведенні еталонного зіставлення пояснюється впливом динамічного конкурентного середовища, у якому знаходяться ці суб'єкти господарювання. У зв'язку з цим як об'єкт еталонного зіставлення найчастіше використовуються показники, пов'язані з ключовими факторами конкурентної боротьби.

Дослідження, проведені Шеффілдським університетом, визначають основні показники, за якими конкурують малі та середні форми господарювання (табл. 2) [9].

Таблиця 2

Показники, за якими конкурують малі та середні форми господарювання	
Індикатор конкурентного порівняння	Вага у конкурентній боротьбі, %
Ціна	62
Якість	55
Турбота про клієнта та сервіс	2
Зворотній зв'язок із споживачами	49
Доставка	29
Асортимент продукції	27
Нові види продукції та послуг	30

Дані дослідження підтверджують переважання ролі стандартних індикаторів для бенчмаркетингу в малому та середньому бізнесі.

За дослідженнями Open University Business School, загальними причинами невикористання бенчмаркетингу є неможливість визначити подібний господарюючий суб'єкт-аналог та знайти необхідні дані для аналізу.

На нашу думку, джерел інформації для бенчмаркетингового аналізу достатньо. Вони наведені у табл. 3 [4].

Таблиця 3

Джерела інформації для бенчмаркетингу

Публікації	Обмін інформацією	Зовнішні джерела
Річні звіти, брошури про продукцію та послуги суб'єктів господарювання, прес-релізи	Професійні конференції	Потенційні клієнти
Публікації в пресі	Прямі контакти з суб'єктами-партнерами та конкурентами	Урядові чиновники
Аналітичні звіти за сегментами ринку	Неформальні контакти співробітників конкуруючих суб'єктів	Галузеві консультанти
Публікації професійних асоціацій		
Публікації з урядових джерел		

У зв'язку з цим є підстави стверджувати, що проблема недостатньої популярності бенчмаркетингу як інструмента стратегічного управління полягає не у відсутності інформації, а у відсутності методики бенчмаркетингового аналізу.

Ми вважаємо, що для здійснення бенчмаркетингового дослідження необхідно на основі наявних у вітчизняному науковому середовищі підходів до фінансово-економічного аналізу діяльності фермерських господарств виділити основні напрями та запропонувати найбільш інформативні показники конкурентного бенчмаркетингового аналізу (табл. 4).

Таблиця 4

Напрями та показники конкурентного бенчмаркетингу

Напрями аналізу		Показники
Виробництво	Матеріально-речовинні	Оцінка та зіставлення потреби у матеріалах і запасах, оборотність товарно-матеріальних запасів
	Заробітна плата	Показники продуктивності праці
	Основні засоби	Коефіцієнти зростання, вибуття, оновлення, сукупного відтворення, зношення, придатності, фондovіддачі, фондомісткість.
Реклама	Реалізація	Оцінка виручки від реалізації, коефіцієнт напруженості планового завдання, рентабельність продажів, баланс продукції, абсолютна товарність
	Маркетинг	Витрати, пов'язані зі здійсненням дослідно-аналітичної діяльності, з вибором цільового сегмента й позиціюванням, розробкою комплексу рішень по продукту, формуванням цінової політики фірми, розподілом товарів, із просуванням товарів
Фінансовий стан	Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції підприємства, середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам, коефіцієнти оцінки фінансової стійкості та платоспроможності	

Упровадження принципів бенчмаркетингу в практику фермерських господарств може бути успішним та своєчасним за умови посилення конкурентної боротьби, з одного боку, та зростання попиту на сільськогосподарську продукцію – з іншого, що ставить перед фермерськими господарствами нові завдання: не лише збільшення своєї частки на ринку та просування продукції, але й зміцнення конкурентних переваг у майбутньому.

Виконані у рамках об'єднання фермерських господарств «Тетяна» дослідження дозволили визначити ключові показники еталонного порівняння (табл. 5).

Наведені в таблиці індикатори, на наш погляд, є ключовими факторами успіху функціонування фермерських господарств. Згідно з опитуванням провідних спеціалістів господарства, управлінців було виявлено, що найбільш значущими факторами при формуванні стратегії виробництва сільськогосподарської продукції є ціна, якість продукції, а також знижка «сконто».

Таблиця 5

## Індикатори конкурентного порівняння фермерського господарства

Індикатор	Вага у конкурентній боротьбі, %	Кількість балів
Ціна на продукцію	30	0...30
Якість продукції	29	0...29
Договірні угоди	9	0...9
Доставка	5	0...5
Екологічність	2	0...2
Знижка «сконто»	25	0...25

Ці індикатори є ключовими у конкурентній боротьбі на ринку сільськогосподарської продукції у Херсонській області. Згідно з таблицею 5 фермерські господарства, які у підсумку наближаються до 100 балів, можуть стати еталоном у визначеному часовому інтервалі. Цей інструмент управління дозволить без значних фінансових витрат здійснювати зміни, що будуть базуватися на порівнянні з іншими господарствами-лідерами.

Поступово спостерігається підвищення ефективності діяльності фермерських господарств, але це підвищення носить стрибкоподібний характер та супроводжується відповідними труднощами. В умовах глобалізації необхідно здійснювати інтеграцію та взаємодію на муніципальному, регіональному та національному рівнях. Це дозволить фермерським господарствам досягнути максимального рівня виробництва, об'єднавшись між собою на національному рівні, скласти гідну конкуренцію на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції.

**Висновки.** Ефективне встановлення та розвиток ділових зв'язків з іншими господарюючими суб'єктами дозволить фермерським господарствам створювати й підтримувати свої конкурентні переваги і надасть господарствам широкі можливості для подальшого успішного розвитку. Для того, щоб протистояти несподіванкам конкурентної боротьби та впливу факторів макросередовища, необхідно посилити увагу до співробітництва з суб'єктами маркетингової системи. За наявності можливості отримання інформації про різноманітну діяльність від інших суб'єктів господарювання завдання фермерського господарства зводиться до пошуку рішень, які б базувалися на найкращій практиці, кращих методиках та досвіді суб'єктів господарювання аграрної сфери, що приводить до максимальної ефективності.

Саме бенчмаркетинг є новою філософією та інструментом маркетингових досліджень, що має за мету виявлення джерел конкурентної переваги, зростання конкурентоспроможності та формування ефективних стратегій фермерських господарств.

Взаємодія між фермерськими господарствами повинна вийти на новий якісний рівень, за яким бенчмаркетинг необхідно розглядати як спосіб оцінки стратегій у порівнянні з передовим досвідом світових суб'єктів господарювання для того, щоб гарантувати довготривалий стан на ринку. Здійснення конкурентного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фермерського господарства дозволить керівництву виявити проблеми ведення господарської діяльності та рівень господарства у порівнянні з конкурентами. В результаті маркетингових досліджень та оцінки потенційних можливостей фермерського господарства необхідно, використовуючи інструменти маркетингової взаємодії, здійснювати процес інтеграції вітчизняних господарств для досягнення загальних цілей, нових технологій, інноваційної діяльності, які впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище фермерського господарства.

У зв'язку з цим використання бенчмаркетингу як інструмента управління конкурентоспроможністю фермерських господарств може привести до позитивних зрушень, а саме:

- потенціал бенчмаркетингу у фермерських господарствах може бути ефективно реалізований при використанні таких переваг: близькість до споживачів, гнучкість господарства та більш важлива роль керівництва;

- основною проблемою невикористання бенчмаркетингу є так звана утаємниченість, а також обмеженість фінансових ресурсів. Тому серед керівництва фермерських господарств великою популярністю користується порівняльний бенчмаркетинг фінансових показників діяльності або простий конкурентний аналіз;

- вибір фінансових показників як об'єкта зіставлення викликаний інтенсивністю конкурентного середовища. Близькість до споживачів зумовлює вибір об'єктом бенчмаркетингових показників, які відображають як ключові фактори успіху фермерських господарств задоволення споживачів ціною, якістю та знижкою «сконто»;

- на сьогодні бенчмаркетинг в Україні застосовується лише в діяльності великих господарюючих суб'єктів, які орієнтуються на світовий ринок та мають постійні контакти з іноземними партнерами. На сьогодні керівники вітчизняних фермерських господарств не ознайомлені з еталонним зіставленням як інструментом управління конкурентоспроможністю, який має науково-методичну базу та визнання у світі. Потенціал еталонного зіставлення необхідно реалізовувати та вводити бенчмаркетинг у практику управління фермерськими господарствами.

### Бібліографічні посилання

1. **Аренков И. А.** Бенчмаркетинг и маркетинговые решения [Електронний ресурс] / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Бенчмаркетинг: все лучше – себе [Електронний ресурс] // Секрет фирмы – 2002. – 1 сент. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
3. **Данилов И. П.** Бенчмаркетинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. П. Данилов, С. Ю. Михайлова, Т. В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 44.



4. **Дашкевич Р. А.** Бенчмаркетинг – технология современного бизнеса / Р. А. Дашкевич // Экономика. Финансы. Управление. – 2009. – № 8. – С. 110–115.
5. **Михайлова Е. А.** Основы бенчмаркетинга / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.
6. Мнение экспертов EFQM о лучших практических методах бенчмаркетинга // Европейское качество. – 2002. – № 2. – С. 34.
7. **Николич М.** Количественный подход в бенчмаркетинге: обеспечение выбора оптимальных стратегических действий / М. Николич, Б. Николич, Е. Вуконянски // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 2. – С. 29–44.
8. **Пилчер Терри.** Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Терри Пилчер // Европейское качество. Дайжест. – 2004. – № 1. – С. 40–45.
9. **Cassel С.** The use and effectiveness of benchmarking in SMEs / С. Cassel, S. Nadin, M. O. Gray // Benchmarking: An International Journal. – 2001. – Vol. 8, No. 3. – P. 212–222; P. 218.
10. **Ghobadian А.** Total quality management in SMEs / А. Ghobadian, D. N Gallear // Omega. – 1996. – Vol. 24, No. 1. – P. 83–106.
11. **Monkhouse Е.** The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises / Е. Monkhouse // Benchmarking for Quality Management & Technology. – 1995. – Vol. 2, No. 4. – P. 44–45.

*Надійшла до редколегії 29.01.2013 р.*