

**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОБІЗНЕСУ**

Проведено дослідження особливостей застосування методу бенчмаркінгу малими сільськогосподарськими підприємствами. Згруповано види бенчмаркінгу та окреслено основні етапи використання методу бенчмаркінгу малими підприємствами АПК

Вступ. Бажання вийти на якісно новий конкурентний рівень розвитку вимагає від підприємств агробізнесу пошуку більш сучасних шляхів одержання конкурентних переваг за умов мінливої економічної ситуації в країні та в світі. Проте, у національних аграріїв існує ціла низка проблем, пов'язаних із одного боку, з конкурентоспроможністю продукції власного виробництва на світовому ринку, а з іншого – невеликою кількістю варіантів для їх вирішення. А тим часом, сучасні тенденції функціонування аграрних підприємств розвинутих країн СOT та безпосередньо України, як молодого члена, вимагають від національних аграріїв підвищувати рівень конкурентоспроможності як самих підприємств, так і їх продукції з метою забезпечення відповідно високого рівня господарювання, поєднуючи національні специфіки ведення бізнесу та передовий досвід найкращих підприємств своєї галузі.

Постановка проблеми. Вирішення поставлених питань можливе завдяки поєднанню досвіду ведення бізнесу провідних підприємств вітчизняного та зарубіжного секторів економіки за допомогою використання методів, прийомів та засобів бенчмаркінгу. За допомогою бенчмаркінгу підприємство може виявити особливості успіху більш конкурентних підприємств, та, скориставшись їх досвідом, наздогнати чи випередити конкурентів.

Технологія бенчмаркінгу поєднує в собі комплекс заходів із стратегічного планування, галузевого аналізу та аналізу конкурентів, що є надзвичайно актуальним з точки зору можливостей його використання вітчизняними малими аграрними підприємствами.

Мета дослідження. Основною метою даного дослідження є виявлення доцільності використання бенчмаркінгу для отримання конкурентних переваг малими підприємствами агробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні основи формування бенчмаркінгу базуються на узагальненні теоретичних положень наукових надбань Т.Л. Багієва, І.А. Аренкова, Н.В. Афанас'єва, Н.В. Мартиненка, В.С. Рудліуса тощо. Проте, питання застосування інструментарію бенчмаркінгу на малих сільськогосподарських підприємствах ще й досі лишається поза полем зору науковців [1,2].

Викладення основного матеріалу дослідження. Вважається, що бенчмаркінг походить з США, проте є інформація про те, що японці вважають даний вид аналізу власним надбанням, адже вони навчилися ідеально досліджувати чужі досягнення (йдеться про американські

та європейські товари), виявляти їх переваги та недоліки, а потім копіювати, продаючи значно дешевше. Проте, як поняття "бенчмаркінг" виник у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності групи PIMS. Тоді й був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: "для знаходження ефективного рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли найбільшого успіху у подібних умовах" [10].

Початкове трактування бенчмаркінгу (з англ. benchmarking, bench – суд та mark – оцінка) як процесу пошуку стандартного чи еталонного, економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та перейняття (запозичення) його найкращих методів роботи [5].

З часом бенчмаркінг почали розглядати як дієвий інструмент для визначення становища компанії-виробника в порівнянні з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [2].

На думку В. Кроковски бенчмаркінг служить для забезпечення конкурентоспроможності і створення передумов перевірки ефективності підприємства в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини, матеріалів та виготовлення продукції [6].

Т. Фурье відносить бенчмаркінг до сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимірювання задоволення потреб споживачів [8].

Такі фахівці, як С. Толдман, Д. Рандслей, У. Охината вважають бенчмаркінг запозиченням досвіду у підприємств, які більш ефективніше працюють після виявлення суттєвих недоліків у діяльності власного підприємства [3].

Отже, узагальнюючі всі підходи до визначення бенчмаркінгу, зауважимо, що це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних підприємств.

Проте, не слід забувати, що бенчмаркінг – це перш за все метод, який використовується для інтенсифікації виробничих процесів в середині організації і заснований на вивченні і використанні найкращого досвіду ведення бізнесу провідними підприємствами галузі.

Варто зауважити, що бенчмаркінг знаходить своє застосування у різних сферах діяльності – в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом тощо.

Виділяють наступні види бенчмаркінгу, їх досить багато [6], проте наведемо основні з них, та спробуємо згрупувати (рис. 1):

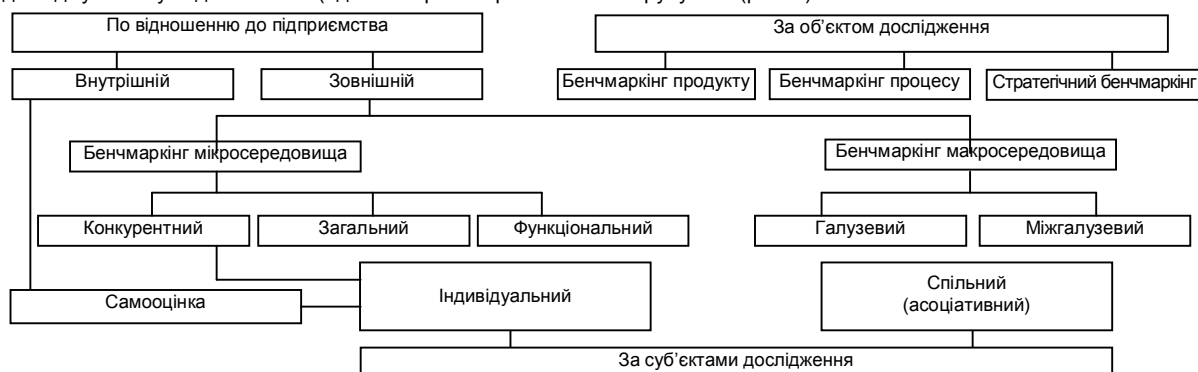


Рис. 1. Види бенчмаркінгу

1. По відношенню до підприємства можна виділити:
а) внутрішній – відбувається порівняння показників роботи структурних підрозділів одного й того ж підприємства;

б) зовнішній, який у свою чергу можна поділити на:
– бенчмаркінг мікросередовища:
конкурентний – порівняння основних показників продуктивності, власного підприємства з конкурентами, при чому найкраще для порівняння обрати підприємство, що є лідером у даній галузі;

загальний – порівняння підприємства з неявними конкурентами за низкою обраних параметрів;

функціональний – порівняння за процесами, функціями, методами й технологією з іншими підприємствами, які не є основними конкурентами даного підприємства

– бенчмаркінг макросередовища:
галузевий – порівняння діяльності підприємства з непрямыми конкурентами щодо обраних параметрів в межах однієї галузі;

міжгалузевий – порівняння компанії з непрямыми конкурентами незалежно від сектора економіки щодо обраних параметрів.

2. По відношенню до об'єкта дослідження:

– бенчмаркінг продукту – полягає у порівнянні за основними якісними характеристиками товару, роботи (послуги) з іншими підприємствами;

– бенчмаркінг процесу – відбувається порівняння за процесами, функціями, методами й технологією з іншими підприємствами;

– стратегічний бенчмаркінг – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.

3. Щодо суб'єкта дослідження:

а) індивідуальний можна поділити на:
– конкурентний – порівняння основних показників продуктивності, власного підприємства з конкурентами, при чому найкраще для порівняння обрати підприємство, що є лідером у даній галузі

– самооцінка діяльності (це вже внутрішній бенчмаркінг);
б) спільний (асоціативний) – декілька підприємств створюють бенчмаркінговий альянс з метою обміну інформацією щодо власної діяльності з метою подальшого успішного розвитку.

Окрім вище наданих видів бенчмаркінгу виділяють ще бенчмаркінг витрат, бенчмаркінг характеристик, бенчмаркінг клієнта, оперативний бенчмаркінг.

Процес здійснення бенчмаркінгу поєднує в собі фактори впливу, об'єкти дослідження та безпосередньо етапи проведення.

Фактори можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних (жорстких) відносимо:

- визначення чітких меж проекту;
- точне планування за часом;
- дотримання вимог якості;
- прийняття до уваги бюджетних обмежень.

Щодо суб'єктивних (м'яких) факторів, то до них відносимо:

- сприятливий клімат для співпраці;
- орієнтація на досягнення результату (позитивний настрій);
- зацікавленість;
- розуміння важливості якості;
- творчий підхід;
- етика підприємництва тощо.

Об'єкт дослідження обирається самим підприємством в залежності від поставлених цілей. Це може бути як товар, так і послуга, стратегія, процес тощо.

Застосування методу бенчмаркінгу для формування і підвищення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу повинно мати наступну послідовність. Процес бенчмаркінгу для малих підприємств АПК, на думку автора, має наступну послідовність (рис. 2).

Зауважимо лише декілька найважливіших моментів.

До основних правил аналізу відносимо:

– керівники підприємства повинні бути максимально зацікавлені в проведенні даного аналізу;

– співпрацівники повинні бути поінформовані про мету та необхідність його проведення;

– робоча програма повинна мати просту, поетапну та зрозумілу структуру;

– хід роботи повинен бути чітко задокументованим.

Можна виділити наступні три основних види аналізу:

а) внутрішній аналіз – порівняння відбувається в межах самого підприємства, наприклад, між відділами, підрозділами або товарними групами;

б) зовнішній аналіз – порівняння відбувається в межах споріднених видів діяльності в різних галузях, наприклад, між конкурентами або колегами. Працюючими на різних ринках;

в) функціональний аналіз – тут відбувається порівняння в межах подібних функцій або процесів в різних галузях; сутність полягає в тому, щоб виявити найкращі показники там, де це тільки можливо [4].

Формування конкурентних переваг малих підприємств агробізнесу є одним із найважливіших пріоритетів у забезпеченні динамічного розвитку, ефективності діяльності та постійного їх удосконалення. Саме тому, системний аналіз інформації щодо власного рівня конкурентоспроможності повинен здійснюватися постійно і безперервно.

Проте, аналіз конкурентоспроможності дає можливість лише виявити розбіжності між конкурентами, але не пояснює яким чином ці розбіжності подолати і вийти на ще більш високий щабель у бізнесі. В даному випадку допомагає контроль, що на основі порівняння і аналізу процесу діяльності сприяє повнішому розумінню причин розходжень та сприяє їх скорішому подоланню.

Контроль за процесом покращення діяльності повинен проходити у двох напрямках: по-перше, необхідно слідувати за розвитком установлених оціночних показників діяльності підприємства, адже встановлені показники, що ще недавно були найкращим досягненням досить швидко можуть стати нормою або не найкращими в галузі, і, по-друге, в процесі контролю повинні бути проконтрольовані проміжні цілі та досягнення результатів за ресурсами та терміном виконання. Після завершення процесу здійснення бенчмаркінгу, якщо підприємство вважає бажав провести бенчмаркінг ще й за іншими параметрами, то за логічним ланцюгом ми вважаємо доцільним повернення до четвертого етапу аналізу.

Втім, зауважимо, що на сьогоднішній день використання бенчмаркінгу малими підприємствами агробізнесу ускладнюється через відсутність відкритої та достовірної інформації про діяльність підприємств-конкурентів сільськогосподарської галузі, з іншого боку, це досить складний аналіз, що вимагає підготовлених кадрів та певних грошових коштів. І ще одним, чи не найголовнішим фактором, що заважає втіленню бенчмаркінгових методів у життя є неготовність малих підприємств проводити асоціативний бенчмаркінг з ціллю ділитися інформацією щодо власної діяльності.

Крім того бенчмаркінг вимагає постійного моніторингу як власного бізнесу, так і головних конкурентів за обраними параметрами, адже він націлений не лише на відповідність конкуренції, а й на перемогу в ній.

Проте, незважаючи на перепони застосування бенчмаркінгових технологій зауважимо, що найважливішими, на нашу думку є наступні приклади застосування бенчмаркінгу у реальному житті малих підприємств агробізнесу: приведення продукції підприємства у відповідність із міжнародними показниками якості (дотримання санітарних та фіто санітарних норм), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, яка виходить на міжнародний ринок; ще одним яскравим прикладом використання бенчмаркінгу є «перейняття» готових методик для вирішення певного ряду проблем, або методу організації власної справи, використання прогресивних технологій на сільськогосподарській ниві.

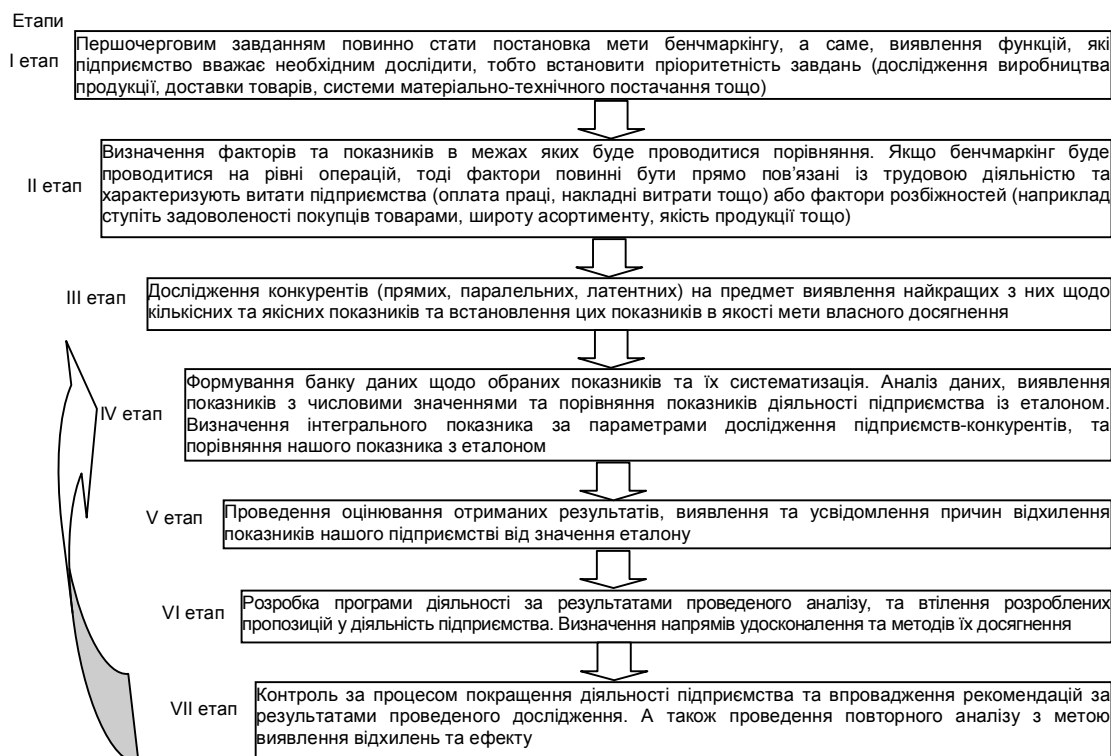


Рис. 2. Етапи здійснення бенчмаркінгу на малих підприємствах агробізнесу

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Мінливість умов зовнішнього середовища вимагає від підприємств АПК безперервного здійснення бенчмаркінгу для виявлення та запровадження інновацій які б дали змогу постійно підвищувати власну конкурентоспроможність, забезпечуючи тим самим стійку конкурентну позицію підприємства на ринку. Таким чином, бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств, що обмежується вивченням конкурентів – їх продукції, методів ведення бізнесу, витрат і технологій, економічних і фінансових показників, відносин із споживачами та конкурентами.

Бенчмаркінг допоможе зрозуміти яким чином працюють найкращі підприємства та допоможе досягти їх рівня, а може й значно кращих результатів, за рахунок зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства, що особливо важливо для всієї галузі АПК та України в цілому.

Проте, бенчмаркінг не є одноразовим аналізом. Для отримання ефекту від застосування даного процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій та удосконалень у діяльності кожного малого підприємства агробізнесу та запровадити досконалу систему моніторингу діяльності суб'єктів господарювання АПК.

Використання бенчмаркінгу допоможе підвищити якість продукції, зменшити витрати, що надасть підприємству певних конкурентних переваг.

Список використаної літератури:

1. *Аренков І.А.* Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И.А. Аренков – СПб.:Изд-во СПбУЭФ, 2004. – 250 с. 2. *Афанасьева Н.В.* Концепция и инструментальный эффективного предпринимательства: уч.

пособ. / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдинг. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2003. – 337 с. 3. *Бендарчук М.С.* Бенчмаркінг – сучасний засіб покращення конкурентоспроможності взуття для молоді/ М.С. Бендарчук, М.І. Ковальчук [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Tovar/2009_10/02.pdf 4. Бенчмаркінг. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/5.Бресин> С. Практика бенчмаркінгу / С. Бресин // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. - № 1. – С. 7-10. 6. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>. 7. *Зиберт Гуннар.* Бенчмаркінг. Руководство для практиков /-Гуннар Зиберт, Штефан Кемпф ; Пер. с нем. под ред. Манжосова Г.П. – М.: КИА центр, 2006. – 128 с. 8. *Кроковски В.* Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачаннями / В. Кроковски // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. - № 7. – С. 14-16. 9. *Фурье Т.* Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку/ Т. Фурье // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2002. – № 1. – С. 7-10. 10. *Швальбе Х.* Практика маркетингу для малих і середніх підприємств / Х. Швальбе – К.: Либідь, 2000. – 320 с.

ТКАЧУК Ганна Юріївна – старший викладач кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– економіка АПК;
– конкурентоспроможність підприємств