

Антоніна ЗЕЛІНСЬКА

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОДОЛОГІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Досліджено можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Розроблено концептуальну модель організації процесу бенчмаркінгу аграрних підприємств, які спеціалізуються на виробництві біоенергетичних культур.*

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується не лише позитивною динамікою щодо забезпечення продовольчої безпеки країни, а й нарощуванням обсягів виробництва енергетичних культур, які дають змогу розвивати біоенергетику і зміцнювати енергетичну безпеку. Дослідження О. Бородіної, Гавриша, Г. Калетника, В. Месель-Веселяка свідчать про те, що земельний потенціал держави можна використовувати для вирощування енергетичних культур, не створюючи загрози продовольчій безпеці [1–3].

Проте у функціонуванні вітчизняних аграрних підприємств є певні проблеми, що обумовлені галузевою специфікою і вимагають своєчасного й ефективного вирішення. Управлінський корпус сільськогосподарських підприємств має змогу використовувати широкий арсенал інструментів менеджменту, який дозволяє вирішувати проблеми галузі. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг. В аграрній сфері цей інструмент поки що не отримав широкого розповсюдження, що обумовлено недостатнім теоретичним вивченням методу, відсутністю розроблених методик застосування і механізму його адаптації до українських умов.

Ключова особливість бенчмаркінгу – орієнтація на кращі існуючі практики з подальшим синергуванням результатів, що дає змогу не тільки досягати рівня конкурентів, а й перевершити їх. Ця якість такого інструмента менеджменту стає особливо актуальною, коли економічна ситуація розвивається динамічно, що характерно для нинішнього етапу розвитку ринку енергетичних культур в Україні.

**Аналіз публікацій.** Теоретиками бенчмаркінгу як інструмента менеджменту є такі зарубіжні вчені: Т. Бенделл, Л. Баультер, П.Гудстадт, Р. Кемп, С. Міллер, Д. Прескотт, Дж. Харрінгтон, Х. Харрінгтон.

Вагомий внесок у розвиток концепції та методології бенчмаркінгу здійснили також науковці країн СНД й вітчизняні вчені, зокрема: О. Арєф'єва, А. Ашуєв, Г. Багієв, Н. Козак, Л. Місюра, О. Михайлова, Л. Савицька, В. Сліпенький, Н. Хананова.

Проте цілком сформованої і адаптованої до українських умов теоретичної бази бенчмаркінгу, яка б відображала реалії національної економіки, нині ще не існує. Крім цього, відсутні практичні рекомендації щодо застосування методології бенчмаркінгу підприємствами, які займаються виробництвом енергетичних культур.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних аспектів і розроблення методичних підходів щодо використання бенчмаркінгу в практиці українських аграрних підприємств, що займаються вирощуванням енергетичних культур.

**Методологія і методика дослідження.** Теоретико-методологічну базу дослідження становлять фундаментальні положення і розробки, представлені в працях класиків менеджменту, теоретиків бенчмаркінгу, провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, які присвятили свої роботи питанням практичного використання бенчмаркінгу.

**Результати дослідження.** В сучасних економічних умовах проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств стають особливо актуальними. Це стосується і підприємств, які займаються виробництвом енергетичних культур, результати діяльності яких визначають позиції України на світовому ринку аграрної продукції.

Вітчизняні аграрні підприємства мають певні конкурентні переваги, пов'язані передусім з низькою ціною землі (орендна плата) та робочої сили. Однак ці переваги не є стабільними і довгостроковими. Вони значною мірою перекреслюються низьким технічним та технологічним рівнем галузі, відсутністю міжнародної сертифікації, невідповідністю екологічним умовам.

Теорія і практика менеджменту пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності, в складі якого варто відмітити стратегічне планування, управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, сценарне планування і т. д. Особливе місце серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності, на наш погляд, має зайняти бенчмаркінг, який отримав широке розповсюдження в світі й недостатньо використовується в сучасній українській аграрній практиці. Його основними перевагами серед інших інструментів є творчий характер, використання для порівняння як конкурентів, так і підприємств із неконкурентного середовища. Основою для аналізу при цьому є не тільки показники, а й функції, процеси, стратегії. В існуючій практиці використання цього інструмента доведена його висока ефективність.

Вперше цей метод був розроблений у 1972 р. Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США) для оцінки ефективності бізнесу.

Бенчмаркінг включає такі елементи:

- порівняння організації та її окремих підрозділів з іншими найбільш успішними компаніями (їхніми підрозділами);
- порівняння управлінських і технологічних процесів з кращими подібними процесами в інших організаціях;
- порівняння продукції організації з продукцією найбільш сильних конкурентів;
- реалізація виявленої кращої практики в діяльності своєї організації.

Відомий методолог бенчмаркінгу Х. Харрігтон до основних переваг його використання зараховує:

- бенчмаркінг дає змогу підприємству вивчити досвід інших, економлячи при цьому ресурс часу і мінімізуючи загрозу допущення помилок, зроблених іншими підприємствами;
- забезпечує оцінку результативності підприємства порівняно з кращими конкурентами, розширює інформаційну базу і підвищує об'єктивність організаційного аналізу;
- допомагає сформулювати пріоритети і детальні плани коригуючих програм [4].

Емпіричні дослідження Ф. Каропресо [5], І. Г. Ватсона [6] виявили додаткові стратегічні переваги бенчмаркінгу, в тому числі:

- збільшення бажання і потреби менеджменту у змінах;

- сприяння у формуванні в менеджерів філософії партнерства у взаємодії з іншими організаціями;
- забезпечення синергізму в реалізації коректуючих програм;
- більш високу відкритість до нових ідей, а також мобілізацію власного інноваційного потенціалу;
- використання багатоваріантного підходу до вирішення проблем, які виникають на підприємстві;
- орієнтація на максимізацію споживчих цінностей продукції, що виробляється;
- здатність топ-менеджерів до використання більш проактивних стратегій і т. д.

Узагальнюючи існуючі підходи, можна сформулювати авторську дефініцію: бенчмаркінг (benchmarking) – це інструмент менеджменту, який використовується як для підвищення конкурентоспроможності організації загалом, так і окремих видів її продукції шляхом пошуку, вивчення, адаптації, синергування і запровадження кращого досвіду представників конкурентного і неконкурентного середовищ.

Розрізняють різні види класифікацій бенчмаркінгу (рис. 1).



Рис 1. Класифікація видів бенчмаркінгу

Як зазначалося, в аграрній сфері України бенчмаркінг поки що не набув достатнього поширення. Основними причинами цього є відсутність відпрацьованого інструментарію, неадаптованість до галузевої специфіки, неготовність менеджменту до нововведень, недостатня кількість успішних практик впровадження, відсутність партнерів для порівняння, закритість інформації, обмеженість організаційних і фінансових ресурсів тощо. При цьому підприємства, які на практиці перевірили цей інструмент, як правило, реалізують його потенціал не повною мірою (наприклад, використовуючи його лише одноразово).

В аграрній сфері перші вдалі приклади успішного використання бенчмаркінгу належать групі українських компаній, які займаються вирощуванням ріпаку, серед них – ПСП “Україна” Попільнянського району Житомирської області.



Рис. 2. Завдання бенчмаркінгу в ПСП "Україна"

Роботи тут проводяться регулярно і позитивно позначаються на кінцевих результатах діяльності підприємства. Бенчмаркінг у господарстві використовується для вирішення завдань двох рівнів: систематичних і спотових (рис. 2) і реалізується за допомогою традиційної моделі (рис. 3).

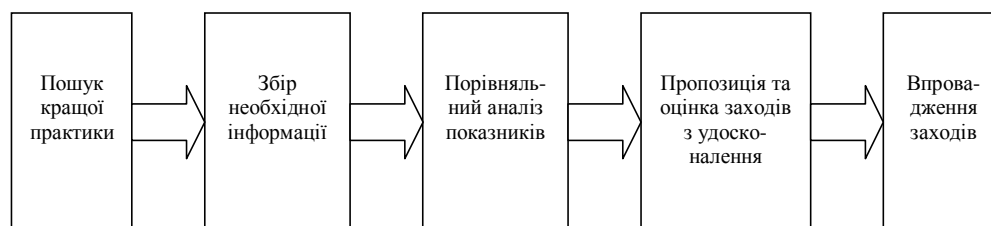


Рис. 3. Модель реалізації бенчмаркінгу в ПСП "Україна"

Разом із цим, аналіз практики використання бенчмаркінгу в ПСП "Україна" показав, що спостерігаються суттєві недоліки: цей інструмент використовується лише як доповнення до системи збалансованих показників, аналіз проводиться тільки за окремими виробничими і маркетинговими показниками.

Більш повне використання потенціалу бенчмаркінгу потребує, на нашу думку, удосконалення методичних підходів до застосування цього інструмента на підприємствах аграрної сфери.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору є зниження виробничої собівартості, підвищення якості продукції, удосконалення постачальницько-збутової діяльності. Механізм бенчмаркінгу, адекватний зазначеним напрямкам, має, на наш погляд, включати вибір цілей, об'єкта і предмета вивчення (рис. 4).

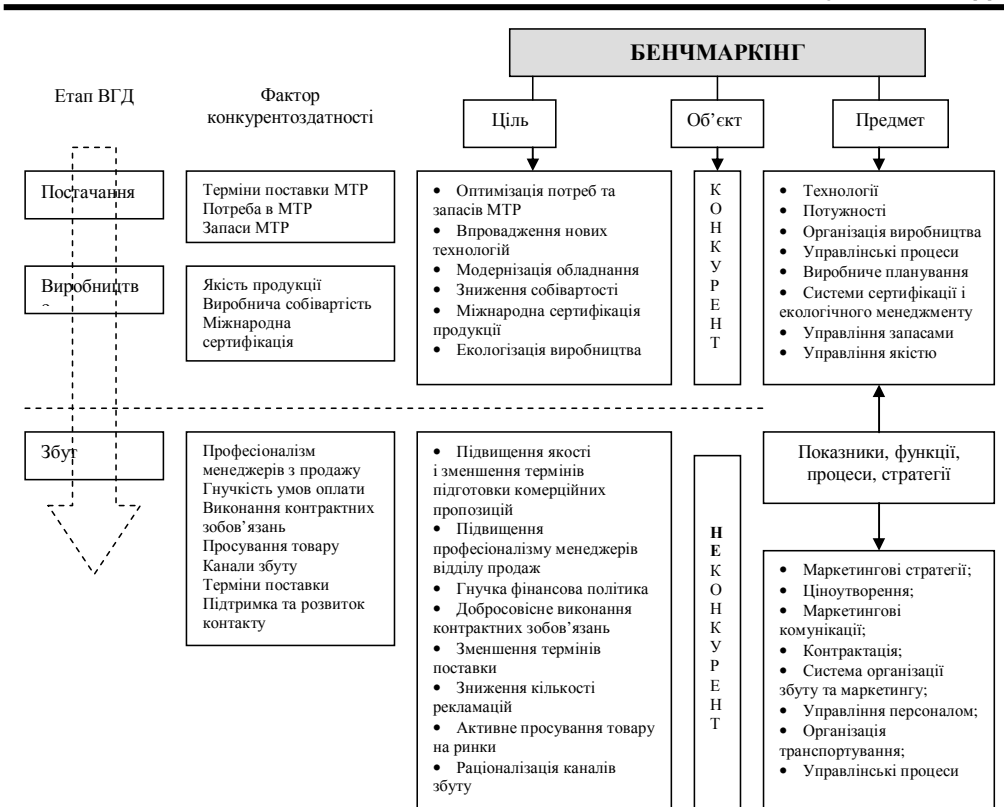


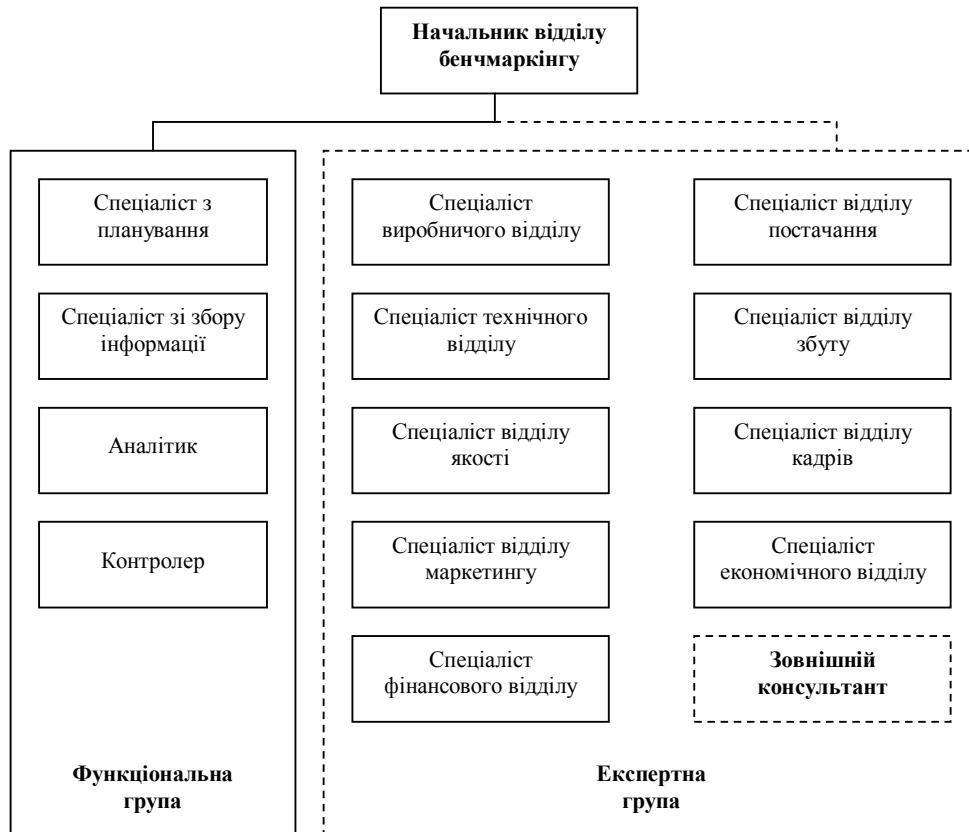
Рис. 4. Механізм планування бенчмаркінгу в аграрному підприємстві.

Проблеми конкурентоспроможності, характерні для вітчизняних аграрних підприємств, визначають цілі бенчмаркінгу залежно від їхньої актуальності, існуючих пріоритетів, наявних ресурсів і намічених стратегій. Цілі бенчмаркінгу також пов'язані з основними етапами виробничо-господарської діяльності підприємств: постачання, виробництво, збут. Процедура вибору партнера з бенчмаркінгу кожна організація визначає залежно від своїх інформаційних можливостей, розвитку системи маркетингу і налагоджених ділових контактів. На етапах постачання матеріальних засобів і виробництва в ролі об'єктів для бенчмаркінгу пропонується обирати конкурентів, враховуючи галузевий характер етапів (технології, виробничі процеси, організація виробництва). При удосконаленні системи збуту доцільно шукати кращі практики в неконкурентному середовищі, оскільки саме тут часто можна знайти більш ефективні рішення. При цьому приналежність партнера до конкурентного чи неконкурентного середовища впливає на предмет бенчмаркінгу: буде це базове порівняння показників або чи існує можливість спроектувати на свою діяльність функції, процеси чи навіть стратегії підприємств-еталонів. Об'єкт бенчмаркінгу визначає вибір джерел збору інформації. Як правило, вітчизняні конкуренти приховують результати своєї виробничо-господарської діяльності, у зв'язку з чим основними стають офіційні джерела: спеціалізовані періодичні видання, матеріали конференцій, офіційна звітність підприємств, аналітичні галузеві звіти. Заслужують на увагу кращі практики зарубіжних компаній – представників неконкурентного середовища, які на різних засадах надають можливість ознайомитися з їхнім досвідом і навіть подають допомогу його адаптації на підприємстві – ініціаторі бенчмар-

кінгу. Базою для таких партнерських відносин можуть служити договірні зобов'язання на комерційній основі або взаємний обмін досвідом. Основними джерелами збору інформації для бенчмаркінгу в цьому випадку можуть бути: анкетування, інтерв'ювання, спостереження.

Для організації робіт з метою систематичного використання технологій бенчмаркінгу доцільно використовувати модель, яка складається з трьох блоків (планування, реалізація і оцінка результатів), кожен з яких включає окремі елементи.

Для практичної реалізації технології бенчмаркінгу на аграрних підприємствах пропонується сформувати відділ бенчмаркінгу, який складається з двох блоків – функціонального і експертного (рис. 5).



**Рис. 5. Рекомендована організаційна структура відділу бенчмаркінгу аграрного підприємства**

Функціональна група забезпечує поточну діяльність відділу. Чисельність експертної групи може бути різною, а спеціалізація експертів визначатиметься предметною галуззю бенчмаркінгу.

Важливим елементом ефективного бенчмаркінгу є інформаційне забезпечення здійснення його процедури.

Інформаційне забезпечення процедури бенчмаркінгу в підприємстві складається із вхідних і вихідних інформаційних потоків, деталізованих нами для кожного етапу бенчмаркінгу (рис. 6).

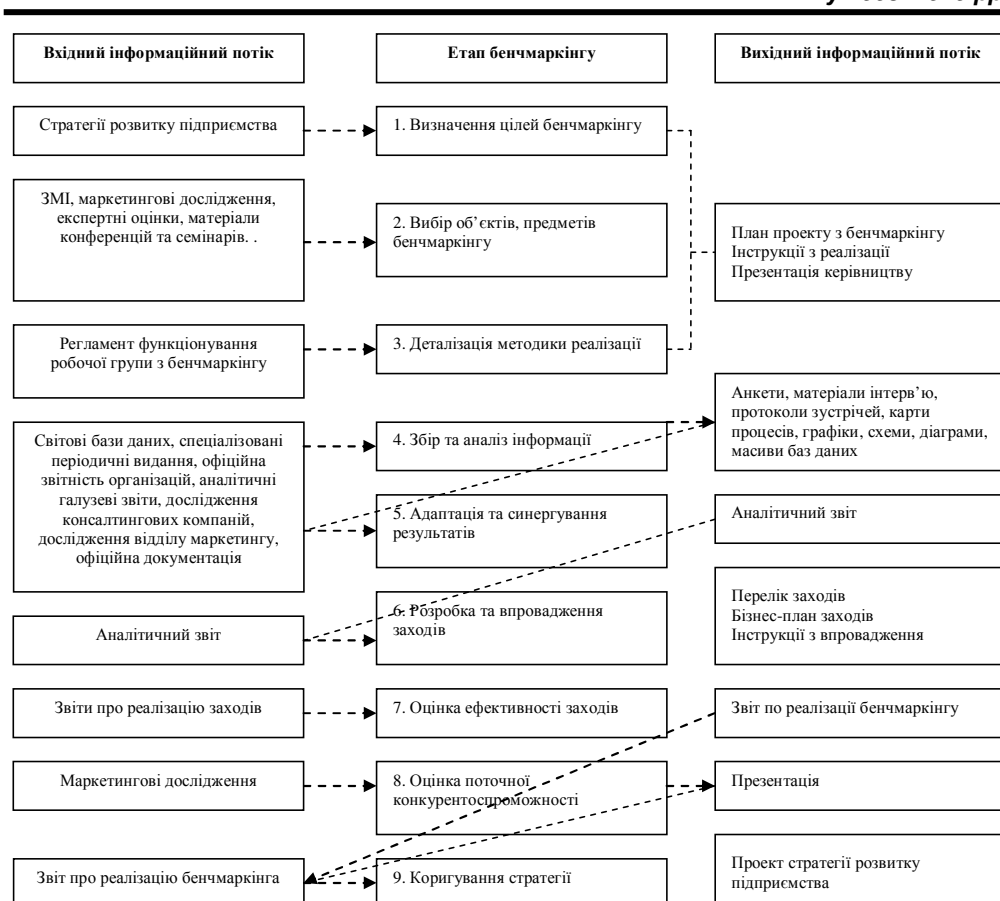


Рис. 6. Інформаційні потоки при проведенні бенчмаркінгу

Вхідними потоками при цьому слугують такі джерела, як внутрішня документація, зовнішні джерела, а вихідні потоки матеріалізуються у різних формах звітності й контролю.

Реалізація запропонованої методики і рекомендацій щодо впровадження бенчмаркінгу буде сприяти підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, які займаються виробництвом енергетичних культур.

**Висновки.** Одним з інструментів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, який широко використовується в зарубіжній практиці, є бенчмаркінг. В Україні бенчмаркінг поки що використовується обмежено. Причини цього – недостатня теоретична вивченість методу, відсутність розробленого методичного інструментарію і механізму його адаптації до українських реалій. Більш повне розкриття потенціалу бенчмаркінгу потребує подальшого розвитку його теоретичної бази, а також розроблення методичного підходу до реалізації цього інструмента на аграрних підприємствах. Реалізація запропонованого в дослідженні механізму використання бенчмаркінгу дасть змогу значно поліпшити основні техніко-економічні показники роботи аграрних підприємств, зайнятих виробництвом енергетичних культур, і в результаті – підвищити їхню конкурентоспроможність.

### Література

1. Шпичак О. М. Економічна ефективність виробництва біопалива в контексті продовольчої та енергетичної безпеки України / О. М. Шпичак, С. А. Станісевич, Т. В. Куць ; за ред. акад. НААНУ О. М. Шпичака. – К. : Нічлава, 2010. – 265 с.
2. Месель-Веселяк В. Я. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації у сільському господарстві : доповідь на 12 річ. зборах Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників (м. Київ, 25–26 лют. 2010 р.) / В. Я. Месель-Веселяк. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 56 с.
3. Калетник Г. М. Розвиток ринку біопалив в Україні / Г. М. Калетник. – К. : Аграр. наука, 2008. – 464 с.
4. Harrington H. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success* / H. Harrington. – McGraw Hill, 2006.
5. Caropreso F. *Competitive Benchmarking: Xerox's Powerful Quality Tool In Making Total Quality Happen* / F. Caropreso. – Research 4. Report N 937 ; The Conference Board, New York, 1990.
6. Watson G. *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement* / G. Watson. – Portland : Productivity Press, 1992.
7. Маслов Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // *Методы менеджмента качества*. – 2004. – № 8.
8. Иванов И. Н. Проблемы конкурентоспособности металлургических предприятий / И. Н. Иванов, Д. Ю. Фукова // *Микроэкономика*. – 2010. – № 1. – С. 105–109.