УДК 658.152

Бенчмаркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств

Олексенко Сергій Володимирович, аспірант
Херсонський державний університет

У статті розглянуто поняття бенчмаркетингу та його застосування фермерськими господарствами України. Розкрито основні переваги застосування бенчмаркетингу фермерськими господарствами україни для підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: бенчмаркетинг, конкурентоспроможність, маркетинг.

Oleksenko S.V.

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.

Актуальність проблеми. Зміни, що відбуваються на сучасному етапі розвитку аграрної сфери, проходять під впливом тенденцій глобалізації економічних процесів. Фермерські господарства все більше й більше піддаються сукупному впливу конкурентних факторів, що, в свою чергу, призводить до виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної гіперконкуренції. Загалом зовнішнє середовище фермерських господарств стає все більш невизначеним та непередбаченим.

У таких умовах пошук дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності є досить важким. Загострюється необхідність в обґрунтуванні методів, які дозволять подолати розрив у конкурентоспроможності між вітчизняними та іноземними

сільськогосподарськими товаровиробниками в умовах невизначеності та нерівноважності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх наукових досліджень. У цей час ефективність технології бенчмаркетингу є загальновизнаною у світовій практиці. Так, у Європі бенчмаркетинг використовується як інструмент удосконалення економічних показників та є засобом підвищення конкурентоспроможності Європейської економіки в цілому.

Вагомий внесок у розвиток концепції та методології бенчмаркінгу здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені, зокрема: Р. Кемп, М. Спендоліні, Г.Р. 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 ін.

Мета роботи. Основну мету роботи убачаємо у визначенні поняття бенчмаркетинг та його застосування для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств.

Виклад основного матеріалу. Бенчмаркетинг отримав визнання як перевірений ефективний інструмент сучасного менеджменту з відносно 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.

Згідно першого підходу, залежно від об'єкта та основних параметрів порівняння, виділяють сім основних видів бенчмаркетингу (рис. 3.5) [3].

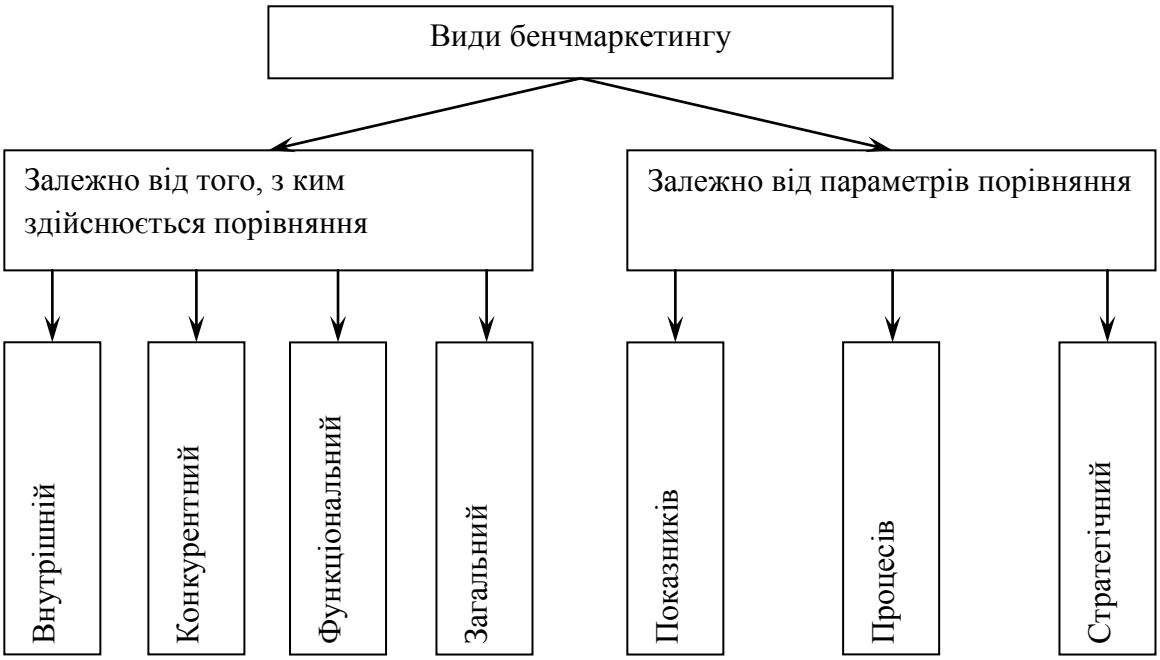

Рис. 3.5 Види бенчмаркетингу

Конкурентний бенчмаркетинг — це порівняння суб'єкта господарювання з конкурентами за різними параметрами [2]. У процесі його використання змінюються характеристики суб'єкта господарювання та здійснюють зіставлення з характеристиками конкурентів, досліджують специфічну продукцію, можливості процесу конкурентів [1].

Функціональний бенчмаркетинг — це порівняння за функціями по відношенню до господарюючих суб'єктів у одній галузі, але не обов'язково з прямими конкурентами.

Сутність загального бенчмаркетингу полягає у порівнянні господарюючого суб'єкта з непрямими конкурентами за обраними параметрами.

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

Згідно з другим підходом, 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 та 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, встановлення причин виникнення проблем та розробку конструктивних заходів, що допоможуть їх усунути.

Зовнішній бенчмаркетинг передбачає порівняння господарюючого суб'єкта з зовнішніми конкурентами, він включає в себе індивідуальний та партнерський бенчмаркетинг. Зміст партнерського бенчмаркетингу полягає в здійснюванні декількома 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 способів 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 того показника. У зв'язку з тим, що не один 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 з 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 відносяться фермерські господарства, бенчмаркитинг також потрібен. У зв'язку з тим, що у фермерських господарствах не вистачає фінансових ресурсів, в той же час вони можуть швидко перебудуватися та впровадити чиїсь досягнення.

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

– консерватизм — неможливість швидко перебудовувати виробництва;

– відсутність досвіду в області бенчмаркетингу для фермерських господарств. Потрібні спільні зусилля всіх фермерських господарств Херсонської області для виходу на нові рівні господарювання, розповсюдження успішного досвіду на інших, навчання методам бенчмаркетингу;

– з'являється необхідність навчання керівників фермерських господарств у області бенчмаркетингу. Маркетологи знають свої задачі, а керівники, зайнятті поточними питаннями, вимагають від маркетологів вирішення питань сьогодення. Тобто стратегічні питання не сприймаються.

Зважаючи на проблематику, насамперед необхідно відмітити, що подолати її необхідно комплексно, глобально перебудовуючи відносини до стратегічного маркетингу у фермерських господарствах. Упровадження бенчмаркетингу у фермерських господарствах Херсонської області 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, який виник з 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 році в дослідженнях Е. Монкхауса спостерігається тенденція використання еталонного зіставлення фінансових показників малого та середнього підприємництва: фінансові показники — 45%, не фінансові показники — 25%, не приймають бенчмаркетинг — 30% [11].

Дослідження малих компаній експертами Шеффілдского університету (Великобританія) показали, що у малому та середньому бізнесі знайшли своє застосування як стратегічний, так і процесний бенчмаркетинг. Показники, що

використані для еталонного зіставлення на малих та середніх підприємствах, наведені у таблиці 1.1 [9].

Таблиця 1.1

Показники еталонного зіставлення

Показники/об'єкт еталонного зіставлення	Доля компаній, які використовують цей показник,%	Доля компаній, які 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	-
Не один із вказаних	37	-

Дані таблиці свідчать про те, що малі форми господарювання використовують для зіставлення показників, які відображають загальний стан та загальноприйняті показники, які відображають фінансовий стан, якість та задоволення. Більш еластичні та менш пов'язані показники такі, як командний дух чи рівень стресів в організації. Використовуються 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 об'єктом

еталонного зіставлення найчастіше використовуються показники, які пов'язані з ключовими факторами конкурентної боротьби.

Дослідження, проведенні Шеффілдским університетом визначає основні показники, за якими конкурують малі та середні форми господарювання (табл. 1.2) [9].

Таблиця 1.2

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 у 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 таблиці 1.3 [4].

Таблиця 1.3

Джерела інформації для бенчмаркетингу

Публікації	Обмін інформацією	Зовнішні джерела
Річні звіти, брошури про продукцію та послуги суб'єктів господарювання, прес-релізи	Професіональні 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 можна стверджувати, що проблема недостатньої популярності бенчмаркетингу як інструменту стратегічного управління полягає не у відсутності інформації, а у відсутності методики бенчмаркетингового аналізу.

Ми вважаємо, що для здійснення бечмаркетингового 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. 1.4).

Таблиця 1.4

Направлення та показники конкурентного бенчмаркетигу

Направлення аналізу		Показники
Виробництво та Реклама	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, фондовіддачі, фондомісткість.
	Реалізація	Оцінка виручки від реалізації, коефіцієнт напруженості планового завдання, рентабельність продаж, баланс продукції, абсолютна товарність.
	Маркетинг	Витрати, пов'язані зі здійсненням досідницько-аналітичної діяльності, з вибором цільового сегмента й позиціюванням, з

		розробкою комплексу рішень по продукту, з формуванням цінової політики фірми, з 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, у зв'язку з тим, що відбувається зростання конкурентної боротьби, з одного боку, та зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, з іншого, що ставить перед фермерськими господарствами нові задачі не тільки 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. 1.5).

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

Таблиця 1.5

Індикатори конкурентного порівняння фермерського господарства

Індикато	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 таблиці 1.5 фермерські господарства, які у сумі наближаються до 100 балів, можуть стати еталоном у визначеному часовому інтервалі. Цей інструмент управління дозволить без значних фінансових витрат здійснювати зміни, які 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 національних 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 та підтримувати свої конкурентні переваги й надасть господарствам великі 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. При наявності можливості отримання інформації про різну діяльність від інших суб’єктів господарювання, задача фермерського господарства зводиться до пошуку рішень, які б базувалися на найкращій практиці, кращих методиках та досвіді суб’єктів господарювання аграрної сфери, що призводить 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 якими бенчмакркетинг необхідно розглядати як спосіб оцінки стратегій порівняно з передовим досвідом світових суб'єктів господарювання для того, щоб гарантувати довгостроковий стан на ринку. Проведення конкурентного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фермерського господарства дозволить керівництву виявити проблеми ведення господарської діяльності, виявити рівень господарства по відношенню до конкурентів. У результаті проведення 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 інструменту управління конкурентоспроможністю фермерських господарств може призвести 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 сильна роль керівництва;

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

– вибір фінансових показників у якості об'єкта зіставлення викликаний інтенсивністю конкурентного середовища. Близькість до споживачів зумовлює вибір у якості об'єктів бенчмаркетингових показників, які відображають ключові фактори успіху фермерських господарств задоволення споживачів

ціною, якістю та знижкою “сконто”;

– на сьогодні бенчмаркетинг в Україні застосовується тільки у 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев Электронный ресурс / Энциклопедия маркетинга. Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru.

2. Бенчмаркинг: все лучшее — себе Электронный ресурс / Журнал “Секрет фирмы”. Дата публикации: 01.09.2002. Режим доступа: 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 г. — №1. — С.44, Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев Электронный ресурс / Энциклопедия маркетинга. Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru.

4. Дашкевич, Р.А. Бенчмаркинг — технология современного бизнеса / Р.А. Дашкевич // Экономика. Финансы. Управление. 2009 г. № 8. С. 110-115.

5. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом, 2001 г. №1. С. 134-139

6. Мнение экспертов EFQM о лучших практических методах бенчмаркинга // 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 р. — том 5 №2. — С.29-44

8. Терри Пилчер Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Пилчер Терри // Европейское качество. Дайжест. 2004 г. — №1. — С.40-45. с. 40

9. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. — 2001. — P. 212-222., с. 218

10. Ghobadian A., Gallear D.N. Total quality management in SMEs // Omega, Vol. 24, No. 1. — 1996. — P. 83-106.

11. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4. — 1995. — P. 44-45.