

А. М. Зелінська, к. е. н., доцент,
І. В. Копитова, к. е. н., доцент,
кафедра менеджменту організацій і адміністрування
ім. М. П. Поліщука

БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОД УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Постановка проблеми. Управлінський корпус сільськогосподарських підприємств має можливість 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 дозволяє не тільки досягати рівня конкурентів, але і перевершити їх. Ця якість даного інструмента менеджменту стає особливо актуальною, коли економічна ситуація розвивається динамічно, що характерно для нинішнього етапу розвитку аграрного ринку України.

Аналіз останніх досліджень та 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 вчені країн-СНД та вітчизняні вчені, зокрема: О. Ареф'єва, А. Ашуєв, Г. Багієв, Н. Козак, Л. Місюра, О. Михайлова, Л. Савицька, В. Сліпенький, Н. Хананова, та ін. Проте, цілком сформованої і адаптованої до українських умов теоретичної бази бенчмаркінгу, яка б відображала реалії національної економіки, нині ще не існує.

Результати дослідження. 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 і недостатньо використовується в сучасній українській аграрній практиці.

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

- бенчмаркінг дозволяє підприємству вивчити досвід інших, економлячи при цьому ресурс часу і мінімізуючи загрозу допущення помилок зроблених іншими підприємствами;

- забезпечує оцінку результативності підприємства у порівнянні з кращими конкурентами, розширює інформаційну базу і підвищує об'єктивність організаційного аналізу;

- допомагає сформулювати пріоритети і детальні плани коригуючих програм [1].

Емпіричні дослідження Ф. Каропресо [2], І. Г. Ватсона [3] виявили і додаткові стратегічні переваги бенчмаркінгу для підприємств.

Узагальнюючи існуючі підходи можна сформулювати авторську дефініцію: бенчмаркінг (benchmarking) – це інструмент менеджменту, який використовується для підвищення конкурентоспроможності організації шляхом пошуку, вивчення, адаптації, синергування і запровадження кращого існуючого досвіду представників конкурентного і неконкурентного середовища.

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 в повній мірі (наприклад, використовуючи його лише одноразово).

Проблеми конкурентоспроможності, характерні для вітчизняних аграрних підприємств, визначають цілі бенчмаркінгу в залежності від їх актуальності, існуючих пріоритетів, наявних ресурсів і намічених стратегій. Цілі бенчмаркінгу також пов'язані з основними етапами виробничо-господарської діяльності підприємств: постачання, виробництво, збут.

Процедуру вибору партнера з бенчмаркінгу кожна організація визначає в залежності від своїх інформаційних можливостей, розвитку системи маркетингу і налагоджених ділових контактів. 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 їх досвідом і навіть надають допомогу його адаптації на підприємстві – ініціаторі бенчмаркінгу. Базою для таких партнерських стосунків 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 в свою чергу включає окремі елементи.

Для практичної реалізації технології бенчмаркінгу на аграрних підприємствах пропонується сформувати відділ бенчмаркінгу, який складається з двох блоків функціонального і експертного

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.

Висновки. Одним із інструментів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, який широко використовується в зарубіжній практиці є бенчмаркінг. В Україні бенчмаркінг поки що використовується обмежено. Причинами цього є недостатня теоретична вивченість методу, відсутність розробленого методичного інструментарію і механізму його адаптації до регіональних реалій. Більш повне розкриття потенціалу бенчмаркінгу потребує подальшого розвитку його теоретичної бази, а також розробки методичного підходу до реалізації даного інструмента в аграрних підприємствах. Реалізація запропонованого в даному дослідженні механізму використання бенчмаркінгу дозволить значно покращити основні техніко-економічні показники роботи аграрних підприємств області, як наслідок, підвищити їх конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

- 1 Harrington H. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success / H. Harrington // McGraw Hill. – 2006. – 173 p.
- 2 Caropreso F. Competitive Benchmarking: Xerox's Powerful Quality Tool / F. Caropreso // Making Total Quality Happen. – Research Report No937. – The Conference Board, New York: 1990. – P. 53–68.

3 Watson G. H. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement / G. Watson – Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1992. – 122 p.

4. Маслов Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин / Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8. – С. 66.

5. Иванов И. Н. Проблемы конкурентоспособности металлургических предприятий / И. Н. Иванов, Д. Ю. Фукова // Микроэкономика. – 2010. – № 1. – С. 105–109.