УДК 631.11:334.02

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-156-164](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-156-164)

Махмудов Ханлар Зейналович доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, вул. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел.: (0532) 56-95-64, <https://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

Волкова Неля Василівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, тел.: (0532) 56-95-64, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

БЕНЧМАРКІНГ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Досліджено сутність категорій «конкурентні переваги» та «бенчмаркінг», а розглянуто мету та особливості використання бенчмаркінгу як інструменту пошуку та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. Описано принципові підходи до формування системи стратегічного менеджменту. Названо основні загрози функціонуванню аграрного підприємства. Зауважено, що в основу формування конкурентних переваг доцільно закладати ключові компетенції, побудова і реалізація яких дає можливість оперативніше і якісніше реагувати на зміну ситуації.

Визначено переваги реалізації бенчмаркінгу для вітчизняних аграрних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентного розвитку. Зазначено, що бенчмаркінг в Україні не знайшов достатнього поширення і основними причинами цього є відсутність сталих концептуальних підходів до понятійно-категоріального апарату, конфіденційність інформації, недостатній розвиток партнерських відносин та відсутність управлінського інноваційного потенціалу багатьох підприємств. Проте, потенціал цього методу для трансформації аграрного виробництва є значним, зокрема зміцнення своєї конкурентної позиції, досягнення підвищення ступеня задоволеності покупців та їх лояльності. Визначено та деталізовано мету бенчмаркінгу, названо основні його різновиди. Визначено пріоритетні напрями розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Зауважено, що бенчмаркінг забезпечує фахівців інформацією для розробки конкурентних переваг.

Зроблено висновки, що впровадження бенчмаркінгу в роботу аграрних підприємств є важливим з позиції формування і стратегічних орієнтирів розвитку таких суб'єктів господарювання. Однак, використання бенчмаркінгу

забезпечує отримання значної кількості унікальних конкурентних переваг та сприяє формуванню організаційної культури, іншого, нового стилю роботи, тісно пов'язаного із визначенням ключових компетенцій як підґрунтя для створення конкурентних переваг.

Ключові слова: бенчмаркінг, аграрний бенчмаркінг, конкурентоспроможність аграрних підприємств, конкурентні переваги, стратегічний менеджмент, ключові компетенції.

Makhmudov Khanlar Zeinalovich Doctor of Economic Sciences, Professor, Applicant at the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Frying pans St., 1/3, Poltava, 36003, tel.: (0532) 56 95 64, <https://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

Volkova Nelia Vasylivna Candidate of Economic Sciences (Ph.D), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Frying pans St., 1/3, Poltava, 36003, tel.: (0532) 56 95 64, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

BENCHMARKING IN THE CONTEXT OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. The essence of the categories "competitive advantages" and "benchmarking" is studied. The basic approaches to the formation of the strategic management system are described. The main threats to the functioning of the agricultural enterprise are noticed. It is admitted that the basis for the formation of competitive advantages should be based on key competencies. Their construction and implementation allow to respond more quickly and changes situations quite efficiently.

The advantages of benchmarking implementation for domestic agricultural enterprises in the context of ensuring their competitive development are identified. It is noted that benchmarking is not widespread in Ukraine. The main reasons for this are the lack of sustainable proven approaches to the conceptual and categorical apparatus, confidentiality of information, insufficient development of partnerships and lack of managerial innovation potential of many enterprises. However, the potential of this method for the transformation of agricultural production is significant. In particular, it is about strengthening its competitive position in the market, achieving increased customer satisfaction and loyalty to the company's products.

The purpose is considered and detailed. The peculiarities of using benchmarking as a tool for finding and substantiating management decisions in order to increase the competitiveness of agricultural enterprises are determined. The main types of benchmarking are named. The priority directions of development of agrarian benchmarking in Ukraine for the purpose of increase of efficiency and

competitiveness of agrarian enterprises are offered. It is noted that benchmarking provides professionals with information to develop competitive advantage.

It is concluded that the introduction of benchmarking in the work of agricultural enterprises is important from the standpoint of formation and strategic guidelines for the development of such entities. However, the use of benchmarking provides a significant amount of unique competitive advantage and contributes to the formation of organizational culture, new style of work, which is closely related to the definition of key competencies as a basis for creating competitive advantage.

Keywords: benchmarking, agricultural benchmarking, competitive agricultural enterprises, competitive advantages, strategic management, key competencies.

Постановка проблеми. Практичні аспекти управління сучасними аграрними підприємствами свідчать про зростання актуальності прогнозування динаміки ринку і визначення ринкових позицій підприємств в умовах агресивної конкуренції, виявлення потенційних можливостей, перспектив формування і використання наявного ресурсного потенціалу, в результаті чого розробляється конкурентна стратегія. Чарльзом Дарвіном було зауважено, що виживають не найсильніші або найрозумніші види, а ті, що найбільше пристосовані до змін. Зазначене стосується повною мірою і діяльності сучасних аграрних підприємств, котрим наразі вкрай важливо забезпечити виживання (особливо за умов пандемії COVID-19) і розвитку на підґрунті гнучкості й інноваційності. Крім того, для вітчизняного підприємництва впровадження методів бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків між господарюючими суб'єктами, а також низьким рівнем комунікаційного процесу між ними.

Ці гострі проблеми охоплюються системою стратегічного менеджменту, однак відсутність його загальновизнаної теорії і зміна парадигми формування конкурентних переваг висувують їх у число пріоритетних економічних досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед українських вчених, які займалися дослідженням реалізації методів бенчмаркінгу доцільно виокремити: М. Бублика, В. Білошапку, М. Варгатюка, Н. Воробйову, Т. Вишинську, І. Должанського, М. Дубину, А. Мартинюка, П. Мірошніченка, І. Гришову, Ю. Зайцева, І. Хому, Т. Шабатуру, О. Шандрівську, І. Яціва та ін.

Вагомий внесок у вивчення практичних аспектів застосування бенчмаркінгу в діяльності підприємств зробили зарубіжні дослідники, зокрема: Д. Барн, Дж. Боксвел, Дж. Еванс, Б. Герхарт, С. Грінгард, Р. Кемп, М. Портер, Дж. Роберт, П. Райт, М. Спендоліні, Д. Хатчіс, Дж. Харрінгтон, Дж. Уїллі та ін.

Однак, в сьогоденні умовах керівники аграрних підприємств практично не володіють збалансованими системами збору, оцінки, аналізу та впровадження успішних бізнес-рішень для вимірювання та еталонного порівняння показників, які не мають чітких методик визначення. При цьому

підприємства аграрного сектору мають значніший потенціал для конкурентного бенчмаркінгу, ніж прийнято вважати. Разом із тим питання практичного впровадження та ефективності використання бенчмаркінгу у діяльність аграрних підприємств для їх подальшого розвитку не знайшла достатньо повного висвітлення в наукових джерелах і потребує подальшого поглибленого дослідження.

Мета статті. Дослідити перспективні напрями активізації використання аграрними підприємствами принципів та методів бенчмаркінгу в практичній діяльності для подальшого їх конкурентного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Особливістю сучасного бізнесу є розвиток гіперконкуренції, що характеризує новий крок у процесі динамізації ринку. У зв'язку з цим науковці та практики в сфері економіки формують нові, нетрадиційні і, поряд з тим, принципові підходи до формування системи стратегічного менеджменту:

- підприємства повинні постійно руйнувати свої конкурентні переваги і створювати нові, якщо хочуть утриматися на ринку;

- підприємства мають уникати логічної, раціональної поведінки, тобто приймати несподівані, нестандартні рішення. В іншому випадку, їх стратегія виявиться передбачуваною для конкурентів, що в умовах гіперконкуренції може призвести до банкрутства підприємства;

- стратегія підприємства має бути короткотерміновою, а будь-яка довготермінова стратегія може завадити його господарській маневреності і швидкій адаптації до динамічно змінюваного середовища;

- аналіз сильних і слабких сторін діяльності потенційно призводить керівництво підприємства до хибних висновків, адже воно націлене на довготермінову перспективу. При цьому єдина корисна довготермінова компетенція повинна полягати у тому, щоб постійно шукати і знаходити нові, несподівані для конкурента переваги;

- акцент на гнучкість, мистецтво імпровізації, вміння швидко реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичну відповідь на поведінку конкурентів;

- зміщення акцентів на користь організаційної функції, що проявляється у підвищенні актуальності теорії складності, системної теорії, збільшенні кількості досліджень у сфері гнучких віртуальних організаційних форм, а також переорієнтації стратегічного менеджменту на концепцію ключових компетенцій.

Конкурентну перевагу доцільно розуміти як реалізовану компетенцію підприємства у певній сфері, яка дає можливість надати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти прихильність до товарів даного підприємства на тривалий час (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості тощо), а на основі цього – забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього.

На думку В.Д. Маркової і С.А. Кузнецової конкурентні переваги доцільно визначати як унікальні осяжні і неосяжні ресурси, котрі є в наявності у підприємства, а також є стратегічно важливими для нього що дають змогу перемагати у конкурентній боротьбі. Також автори доповнюють своє визначення зазначаючи, що конкурентна перевага виступає становищем фірми на ринку, котре дає можливість їй подолати сили конкуренції і привертати покупців. Таке традиційне визначення потребує подальшої конкретизації з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії та практики менеджменту [1].

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, знання про сильні та слабкі сторони своєї діяльності є початком процесу досягнення конкурентних переваг підприємств. Серед основних загроз функціонуванню аграрного підприємства виокремлюють: низький рівень ефективності державного регулювання, який може призвести до посилення тиску великими сільськогосподарськими підприємствами і зростання впливу монополістичної влади з боку переробних та заготівельних підприємств, морально і матеріально застаріла матеріально-технічна база, оновити яку малі сільськогосподарські підприємства не можуть без адекватного механізму державної підтримки, погіршення макроекономічної ситуації, що негативно впливає на діяльність невеликих аграрних підприємств через відсутність експортної орієнтації та низького рівня адаптаційного потенціалу.

Найважливішими способами подолання перелічених проблем і досягнення конкурентних переваг середнім та малим бізнесом в сільському господарстві є: державне втручання у проведення справедливої ефективної аграрної політики з урахуванням іноземного досвіду; горизонтальна інтеграція з такими ж підприємствами та селянськими підсобними господарствами для створення переробних та збутових кооперативів, які зменшують монополістичний вплив великих компаній та дозволяють підвищити рівень диференціації продукції, як одного з джерел забезпечення конкурентних переваг; освоєння технологій виробництва нішевих видів продукції; застосування прогресивних технологій дозволить досягти конкурентних переваг шляхом підвищення ефективності використання наявних ресурсів [2].

В основу формування конкурентних переваг доцільно закладати так звані «ключові компетенції» (Core Competences), побудова і реалізація яких дає можливість оперативніше і якісніше реагувати на зміну ситуації.

У концепції найважливіших компетенцій порівняно із концепцією стратегічних бізнес-одиниць (SBU) є ряд важливих переваг. SBU у конкуренції зосереджує увагу на конкурентоспроможності виробленої продукції; корпоративна структура розглядається як портфель бізнесів, який зосереджений на умовах «товар-ринку»; статус бізнес-одиниці окреслюється недоторканістю її автономії і власними ресурсами (не береться до уваги лише готівка); розміщення ресурсів ґрунтується на тому, що різні види діяльності є одиницями аналізу, а процес інвестування відбувається послідовно; додаткові

можливості топ-керівництва ґрунтуються на здатності оптимізувати корпоративний дохід за допомогою узгодженого розміщення капіталу між видами діяльності.

Формування ключових компетентностей неможливе без надійної системи стратегічного аналізу, який є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, а також бенчмаркінгу, який дає можливість здійснити порівняльний аналіз ефективності конкуруючих підприємств за певними критеріями при їх взаємній згоді [4].

Категорія «бенчмаркінг» має англійське походження і означає певний рівень, позначку на фіксованому об'єкті, у нашому випадку, на кращому прикладі діяльності (наприклад, на лідерів у даній галузі або основних конкурентах) з подальшим її використанням як стандарту в процесі вдосконалення виробничої та управлінської діяльності. Тобто бенчмаркінг виступає методологією вибору кращої системи управління і виробництва, вироблення і реалізації організаційних змін.

Переваги бенчмаркінгу полягають в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли вивчаються та впроваджуються на підприємстві найкращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Цей аналіз може допомогти підвищити рівень прибутковості підприємства, створити «корисну» конкуренцію та задовольнити потреб клієнтів.

Бенчмаркінгове дослідження припускає виявлення еталону ведення агробізнесу за допомогою загальноприйнятих, стандартних оцінок діяльності аграрних підприємств. Таким критерієм стають методи діяльності кращих із них, які визнано такими, що заслуговують на поширення в інших підприємствах.

Метою бенчмаркінгу є вироблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо проведення досліджень, орієнтованих на досягнення успіху підприємництва і забезпечення його революційного розвитку, а детальніше мету бенчмаркінгу можна представити так:

- визначення конкурентоспроможності підприємства і його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей щодо радикального покращення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємств даного типу;
- вироблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «тривалих» цільових показників якості роботи, що значно перевищують поточні;
- вироблення нових прийомів підвищення якості послуг, що надаються, і ефективності роботи;
- переорієнтація корпоративної культури і ментальності [5].

Наразі існує кілька різновидів бенчмаркінгу:

- внутрішній – порівняння характеру і рівня якості роботи аналогічних підрозділів у межах підприємства, а часом – одного підрозділу протягом певного періоду часу;
- конкурентний – порівняння рівня якості роботи даного підприємства з його конкурентами;
- функціональний (на рівні галузі) – оцінка позиції підприємства в галузі для порівняння затратно-результативних показників з аналогічними (за характером виконуваних робіт);
- бенчмаркінг процесів – порівняння підприємства з іншим, що діє в іншій галузі, але використовує аналогічний бізнес-процес;
- глобальний – спрямований на організацію міжнародних обмінів з урахуванням науково-технічних досягнень, культури, науки і національної специфіки організації бізнесу.

Аграрні підприємства України найчастіше реалізують на практиці перший різновид бенчмаркінгу (внутрішній), а останнім часом – й інші види цього підходу, однак досить поверхово, що не дає можливості надійно інтерпретувати отриману інформацію і тим самим обмежує можливості бенчмаркінгу. Незважаючи на незначну його популярність серед українських аграрних підприємств через недостатню компетентність управлінського персоналу, вважаємо за доцільне, реалізацію його методології з метою створення можливостей для впровадження на конкретних підприємствах кращих технологій, методів роботи тощо.

Серед пріоритетних напрямків розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні, найбільш важливими, на наш погляд, варто вважати такі.

1. Сприяння підвищенню кваліфікації працівників аграрних підприємств.
2. Розвиток аграрного консалтингу.
3. Розбудова інфраструктури аграрного бенчмаркінгу.
4. Поглиблення співпраці з міжнародними організаціями.
5. Підвищення рівня інформаційного забезпечення розвитку аграрного бенчмаркінгу в Україні [6].

Бенчмаркінг забезпечує фахівців інформацією для розробки конкурентних переваг, оперуючи такими показниками:

- вимоги ринку, гнучкість номенклатури, якість продукції та дотримання термінів її доставки;
- коефіцієнт ліквідності, співвідношення власного та залученого капіталу, собівартість;
- тривалість виробничого циклу, рівень запасів, незавершеного виробництва, кількість відходів і рівень браку тощо [4].

В якості об'єкта порівняння можна вибрати реальне підприємство аграрного сектору реальне підприємство аграрного сектору (основного

конкурента) або гіпотетичне (на основі середньогалузових показників середньогалузових показників). Вибір підприємства (групи підприємств) для порівняння має здійснюватися на основі схожості продукції та складу показників, інакше висновки та пропозиції можуть бути невірними [4]. В Україні, де філософія бенчмаркінгу ще не набула належного поширення, прямий обмін інформацією між конкурентами практично неможливий, але можна використовувати дані діючих торгових і торгових асоціацій, опитування низки незалежних організацій, державних установ тощо.

Висновки. Дослідження теоретичних та прикладних аспектів бенчмаркінгу вказали на необхідність додаткового наукового вивчення взаємозв'язків методологій стратегічного управління, стратегічного аналізу, бенчмаркінгу та формування сталих концептуальних підходів до понятійно-категоріального апарату. Враховуючи стратегічну важливість інформації для діяльності аграрних підприємств на прикладному рівні, методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища потребують розроблення, удосконалення, за потреби, та впровадження за допомогою вивчення передового зарубіжного досвіду управління та оцінки можливостей його втілення в практичну діяльність українських аграрних підприємств, застосування нових прогресивних підходів до управління, керівництва та лідерства тощо.

Експерти наголошують, що включення значної кількості співробітників до системи бенчмаркінгу може призвести до багатьох інноваційних пропозицій для формування та розвитку основних компетенцій. Таким чином, бенчмаркінг сприяє формуванню організаційної культури, іншого, нового стилю роботи, тісно пов'язаного із вищезгаданим визначенням ключових компетенцій як підґрунтя для створення конкурентних переваг.

Література:

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
2. Кондратенко О.О., Першень Н.А. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 44-48.
3. Sang M. Lee, Mark J. Schniederjans Operations Management. Houghton Mifflin, 1994. 878 p.
4. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
5. Синяева И.М., Земляк С.В. Развитие ПР в системе бенчмаркинга. *Маркетинг*. 2000. № 4. С. 79-88.
6. Бобровник Д. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 194-201.

References

1. Markova, V.D. & Kuznetsova, S.A. (1999). Stratehicheskii menedzhment [Strategic Management]. Moskva, INFRA-M Publ., Novosibirsk, Sibirskoe sohlashenie Publ., 288 p. [in Russian].

2. Kondratenko, O. O. & Pershen, N. A. (2019). Formuvannia konkurentnykh perevah ahrarnykh pidpryemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of competitive advantages of agricultural enterprises in modern economic conditions]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 1 (1), 44–48, [in Ukraine]
3. Lee, S. M. та Schniederjans, M. J., (1994). Operations Management. Houghton Mifflin. [in USA]
4. Tarnavs'ka, N.P. (2008), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of enterprises' competitiveness: theory, methodology, practice], Ekonomichna dumka, Ternopil, [in Ukraine].
5. Syniaeva, Y.M. & Zemliak, S.V. (2000), Razvytye PR v systeme benchmarkynha. [Development of PR in the benchmarking system]. Marketynh. 4. С. 79-88, [in Ukraine]
6. Bobrovnyk, D. (2019), Pidvyshchennia efektyvnosti benchmarkinhu v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryemstv [Improving the efficiency of benchmarking in the context of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 3 (19). 194-201, [in Ukraine]