УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.47567/bomivit.1-3.2020.01>**Д. О. Бобровник,**

аспірант Інституту законодавства Верховної Ради України

Адвокатський альянс «Баймуратов і партнери»

адвокат

bobrovnik.denys@gmail.comORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7698-2640>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

D. O. Bobrovnik,

Postgraduate Student of Legislation Institute of The Verkhovna Rada of Ukraine

Barristers alliance «Baymuratov and partners»

barrister

bobrovnik.denys@gmail.comORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7698-2640>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF USING BENCHMARKING IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоздатності аграрних підприємств. Уточнено сутність поняття «бенчмаркінг» для аграрних підприємств. Бенчмаркінг аграрних підприємств розглянуто з динамічного підходу, за якого пропонується розуміти систематичну діяльність аграрного підприємства, головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів еталонних підприємств.

Запропоновано авторське визначення поняття «бенчмаркінг аграрних підприємств». сформулювати власний підхід моделі концептуальних засад бенчмаркінгу аграрних підприємств, яка включає функціональне призначення, мету, завдання, предмет, об'єкт та інформаційне забезпечення бенчмаркінгу аграрних підприємств.

Розглянуто організаційно-економічний механізм бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Встановлено, що особливу роль у бенчмаркінгу відіграють профільні організації, які здійснюють аналіз конкурентів, створюють методики порівняння роботи господарств, формують платформу для взаємодії між агровиробниками, урядовими та неурядовими інститутами, шукають спільні шляхи розвитку сільського господарства. Зазначені організації дотримуються підходу щодо визначення бенчмаркінгу, за якого розуміють процес виявлення, вивчення та адаптації видатних практик та процесів будь-якої організації в будь-якій точці світу, щоб допомогти організації підвищити її ефективність.

Бенчмаркінг збирає мовчазні знання — ноу-хау, судження та сприяння. В Україні відкрито напрям бенчмаркінгу українських аграрних компаній, що здійснює аналіз конкурентів або різних підрозділів одного холдингу, який дозволяє співставляти їхні показники та визначати кращі галузеві практики.

Ключові слова: бенчмаркінг, аграрний бенчмаркінг, бенчмаркінг аграрних підприємств, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність аграрних підприємств.

The article considers the organizational and economic mechanism of using benchmarking to increase the competitiveness of agricultural enterprises. The essence of the concept of "benchmarking" for agricultural enterprises is specified. Benchmarking of agricultural enterprises is considered from a dynamic approach, which offers to understand the systematic activities of agricultural enterprises, the main purpose of which is to increase the competitiveness of the enterprise, which is achieved by adapting the best methods of business processes of reference enterprises.

The author's definition of the concept "benchmarking of agricultural enterprises" is offered. formulate their own approach to the model of conceptual principles of benchmarking of agricultural enterprises, which includes the functional purpose, purpose, objectives, subject, object and information support of benchmarking of agricultural enterprises.

The organizational and economic mechanism of benchmarking in increasing the competitiveness of agricultural enterprises is considered. It is established that a special role in benchmarking is played by specialized organizations that analyze competitors, create methods for comparing the work of farms, form a platform for interaction between agricultural producers, governmental and non-governmental institutions, seek common ways of agricultural development. These organizations follow a benchmarking approach that understands the process of identifying, studying, and adapting the outstanding practices and processes of any organization anywhere in the world to help an organization improve its effectiveness. Benchmarking gathers tacit knowledge — know-how and assistance. In Ukraine, the benchmarking direction of Ukrainian agricultural companies has been opened, which analyzes competitors or different divisions of one holding company, which allows to compare their indicators and identify best industry practices.

Keywords: benchmarking, agricultural benchmarking, benchmarking of agricultural enterprises, competitiveness, competitiveness of agricultural enterprises

Постановка проблеми. За даними Державної служби статистики України аграрні підприємства складають 8% загальної кількості активних підприємств нашої країни, що дозволяє формувати 10,7% ВВП. У структурі українського експорту частка аграрної та харчової продукції становить 44,2% [6]. Зазначені дані свідчать про те, що аграрний сектор відіграє помітну роль у структурі вітчизняної економіки, що дозволяє закріпити позиції нашої країни на світовому ринку за допомогою експорту аграрної продукції. З метою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, що дозволить вітчизняним підприємствам збільшити частку присутності на світовій арені, у тому числі шляхом переймання зарубіжного досвіду, доцільним є використання бенчмаркінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади бенчмаркінгу досліджено у наукових працях таких вчених, як М. Варгатюк, Даррелл К. Рігбі,

С. А. Манжос, Т. С. Моршенок, В. Негоденко, О. В. Христенко, М. Щербата. Питання бенчмаркінгу аграрних підприємства висвітлюються у наукових працях Д. Бобровника, О. С. Лаврук, Н. А. Славіної, І. Яців. Зважаючи на значний науковий доробок, і досі існує необхідність у розробці такого організаційно-економічного механізму аграрних підприємств, який дозволить підвищити конкурентоздатність суб'єктів агропромислового комплексу на світовому ринку.

Метою статті є дослідження організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоздатності аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд завдань: уточнити сутність поняття «бенчмаркінг» для аграрних підприємств; дослідити концептуальні засади бенчмаркінгу аграрних підприємств; розглянути організаційно-економічний механізм бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи питання застосування бенчмаркінгу у роботі аграрних підприємств вітчизняні науковці зазначають, що в сучасних умовах господарювання цей метод управління на професійному рівні мають змогу використовувати лише господарські товариства та частково приватні підприємства, які дійсно зацікавлені у підвищенні до максимально можливого рівня ефективності виробництва, і володіють відповідними фінансовими ресурсами, які можуть бути використані у даному напрямку [10]. Саме тому виникає необхідність у створенні такого організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу аграрних підприємств, який уможливить використання цього методу управління на підприємствах аграрного сектору з меншими витратами та збільшенням їх конкурентоспроможності.

Ефективним інструментом у прискоренні розвитку аграрних підприємств є бенчмаркінг. Підходи науковців до тлумачення сутності бенчмаркінгу наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Наукові підходи тлумачення поняття «бенчмаркінг»

№ з/п	Автор	Тлумачення
1	Даррелл К. Рігбі [12]	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній
2	Морщенок Т. С. [1]	Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища

3	Христенко О. В., Манжос С. А. [9]	Бенчмаркінг – це систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку
4	Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. [2]	Бенчмаркінг – це метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці 1, науковцями бенчмаркінг розглядається як: концепція, процес, особливий вид діяльності, метод отримання конкурентних переваг тощо. Вартим уваги є підхід, запропонований науковцями [2], за якого бенчмаркінг розглядається із використанням статичного та динамічного підходів (рис. 1).

Рис. 1. Статичний та динамічний підходи до визначення сутності «бенчмаркінгу»

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Як зазначають І. Яців, Д. Бобровник, 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 досягти їх рівня, отримати значно кращих результатів за рахунок зменшення витрат,

підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства, що особливо важливо для всієї галузі агропромислового комплексу та України в цілому [10]. На нашу думку, бенчмаркінг аграрних підприємств доцільно розглядати з динамічного підходу, за якого пропонується розуміти систематичну діяльність аграрного підприємства, головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів еталонних підприємств.

На основі наведених теоретичних положень бенчмаркінгу автором сформовано власний підхід моделі концептуальних засад бенчмаркінгу аграрних підприємств (рис. 2).

Рис. 2. Модель концептуальних засад бенчмаркінгу аграрних підприємств
Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [8].

Організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств є відкритою, динамічною системою організаційних, економічних, регулятивних, інституційних, управлінських методів, інструментів та рівнів, використання яких дає можливість перейняти кращий досвід суб'єктів господарювання та використовувати його в роботі інших підприємств, установ та організацій [11]. Формування та використання такого організаційно-економічного механізму має ґрунтуватися на принципах науковості, послідовності, доцільності, цілеспрямованості (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу аграрних підприємств

№ з/п	Принцип	Характеристика
1	Науковості	використання наукових знань у галузі бенчмаркінгу аграрними підприємствами, аналіз зарубіжного досвіду впровадження результатів відповідних досліджень. Дотримання цього принципу дозволяє також більш детально розглянути всі аспекти цього методу, проаналізувати його основні компоненти, типи, передумови використання, що дає змогу визначити доцільність його впровадження в системі управління підприємством
2	Послідовності	цей принцип полягає у розгляді організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу як цілісної системи, в рамках якої взаємодіють його основні зв'язки для забезпечення досягнення спільної мети. Дотримання цього принципу сприяє формуванню чіткого алгоритму застосування цього методу, складових його реалізації, аналізу результатів. Використання бенчмаркінгу дозволяє, застосовуючи методологію системного підходу, чітко побудувати графік відповідних досліджень, виявити осіб, відповідальних за окремі етапи його впровадження. Це, у свою чергу, спрощує весь процес використання бенчмаркінгу в роботі сільськогосподарських підприємств, дозволяє систематизувати отриману інформацію, розподілити її в окремі блоки та поступово, всебічно описувати результати з чіткими рекомендаціями щодо подальшого розвитку аграрного підприємства
3	Доцільності	дотримання цього принципу об'єктивно визначається, насамперед, шляхом аналізу необхідності використання методу бенчмаркінгу для підвищення конкурентоздатності аграрного підприємства. Зокрема, застосування цього методу повинно супроводжуватися формулюванням чіткої мети, яка повинна бути досягнута під час дослідження. Слід розуміти, що використання бенчмаркінгу є доцільним у тих випадках, коли явні, відомі способи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства вже використовуються
4	Цілеспрямованості	суть цього принципу полягає у необхідності визначення глобальної мети використання організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу для розвитку аграрних підприємств. Така мета повинна бути уніфікованою, але її зміст розкривається через систему взаємопов'язаних індивідуальних цілей.

		Використання цього принципу дозволяє керівництву сільськогосподарських підприємств чітко визначити ті сфери, вдосконалення яких потребують додаткових ідей та досвіду. До них належать наступні: виробництво, збут, управління, маркетинг тощо. У кожному із зазначених компонентів функціонування будь-якого підприємства може виникнути потреба у впровадженні інноваційних технологій для підвищення ефективності їх функціонування. Визначення конкретної мети використання бенчмаркінгу є умовою отримання інформації, яка буде дійсно важливою та корисною для управління аграрним підприємством.
--	--	---

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [8].

З метою просування та полегшення використання бенчмаркінгу та обміну найкращими практиками, допомагаючи один одному та працюючи разом, створено Американський центр продуктивності та якості (найвищий авторитет у світі в галузі бенчмаркінгу, кращих практик, вдосконалення процесів і результатів, а також управління знаннями [4]) та Глобальну мережу бенчмаркінгу (альянс провідних організацій бенчмаркінгу у всьому світі, які поділяють спільне бачення, місію та цінності [5]). Зазначені організації дотримуються підходу щодо визначення бенчмаркінгу, за якого розуміють процес виявлення, вивчення та адаптації видатних практик та процесів будь-якої організації в будь-якій точці світу, щоб допомогти організації підвищити її ефективність. Бенчмаркінг збирає мовчазні знання — ноу-хау, судження та сприяння.

В аграрній сфері у світі функціонує Agri Benchmarking, заснована Інститутом економіки сільського господарства Тюнена та Німецьким сільськогосподарським товариством, яка є глобальною неприбутковою мережею економістів, радників, виробників та спеціалістів у ключових галузях сільського господарства та садівництва [3]. Основні завдання функціонування Agri Benchmarking наведено на рисунку 3.

Рис. 3. Основні завдання функціонування Agri Benchmarking

Джерело: сформовано автором на основі [3].

В Україні на базі платформи Agrohub, яка займається поширенням знань про технології підвищення ефективності в агробізнесі, відкрито напрям бенчмаркінгу українських аграрних компаній, що здійснює аналіз конкурентів або різних підрозділів одного холдингу, який дозволяє спів ставляти їхні показники та визначати кращі галузеві практики [7].

Висновки. З метою уточнення сутності поняття «бенчмаркінг» для аграрних підприємств запропоновано використовувати динамічний підхід. Пропонується під бенчмаркінгом аграрних підприємств розуміти систематичну діяльність аграрного підприємства, головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів еталонних підприємств.

Дослідження концептуальних засад бенчмаркінгу аграрних підприємств дозволило сформулювати власний підхід моделі концептуальних засад бенчмаркінгу аграрних підприємств, яка включає функціональне призначення, мету, завдання, предмет, об'єкт та інформаційне забезпечення бенчмаркінгу аграрних підприємств.

Розглянутий організаційно-економічний механізм бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств дозволив встановити, що особливу роль у бенчмаркінгу відіграють профільні організації (наприклад, Американський центр продуктивності та якості, Agri Benchmarking) та платформи (в Україні такою платформою для аграрних підприємств є Agrohub), які здійснюють аналіз конкурентів, створюють методики порівняння роботи господарств, формують платформу для взаємодії між агровиробниками, урядовими та неурядовими інститутами, шукають спільні шляхи розвитку сільського господарства.

Список використаних джерел:

1. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533-540.
2. Негоденко В., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії "бенчмаркінг". *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29(1). С. 208-214.
3. Офіційний сайт Agri Benchmarking. URL: <http://www.agribenchmark.org/home.html>
4. Офіційний сайт Американського центру продуктивності та якості. URL: <https://www.apqc.org/>
5. Офіційний сайт Глобальної мережі бенчмаркінгу. URL: <https://www.globalbenchmarking.org>
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Офіційний сайт платформи Agrohub. URL: <https://agrohub.ua>.
8. Славіна Н. А., Лаврук О. С. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 26. С. 229-235.
9. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153-158.

10. Яців І., Бобровник Д. Імпелементація зарубіжного досвіду реалізації бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних підприємств аграрної сфери. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 29. № 2. С. 120-126.
11. Bobrovnyk D. O. Organizational-economic mechanism of the use of benchmarking in the activities of agricultural enterprises. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 111-117. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003111>
12. Darrell K. Rigby Managment tools. Boston : Bain&Company, Inc., 2013. P. 14-15.

References:

1. Morshchenok, T. S. (2017). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool to increase the competitiveness of business structures]. *Економіка і суспільство* [Economy and society], iss. 9, 533-540. [in Ukrainian].
2. Nehodenko, V., Shcherbata, M. (2019). Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii "benchmarkinh" [Theoretical aspects of defining the essence of the category "benchmarking"]. *Економічний аналіз* [Economic analysis], vol. 29(1), 208-214. [in Ukrainian].
3. Agri Benchmarking. URL: <http://www.agribenchmark.org/home.html> [in English].
4. American Productivity & Quality Center. URL: <https://www.apqc.org/> [in English].
5. Global benchmarking Network. URL: <https://www.globalbenchmarking.org> [in English].
6. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Agrohub. URL: <https://agrohub.ua>. [in Ukrainian].
8. Slavina, N. A., Lavruk, O. S. (2017). Benchmarkinh yak instrument marketynhovoï diïalnosti ahrarnoho pidpriemstva [Benchmarking as a tool for marketing activities of an agricultural enterprise]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* [Podolsky Journal: agriculture, engineering, economics], iss. 26, 229-235. [in Ukrainian].
9. Khrystenko, O. V., Manzhos, S. A. (2018). Zastosuvannia benchmarkinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Application of benchmarking in the enterprise management system]. *Finansovyï prostir* [Financial space], no. 1 (29), 153-158. [in Ukrainian].
10. Yatsiv, I., Bobrovnyk, D. (2019). Implementatsiia zarubizhnoho dosvidu realizatsii benchmarkinhu v diïalnosti vitchyznianskykh pidpriemstv ahrarnoi sfery [Implementation of foreign experience in the implementation of benchmarking in the activities of domestic agricultural enterprises]. *Економічний аналіз* [Economic analysis], iss. 29, no. 2, 120-126. [in Ukrainian].
11. Bobrovnyk, D. O. (2020). Organizational-economic mechanism of the use of benchmarking in the activities of agricultural enterprises. *Економіка АПК* [Economics of agro-industrial complex], no. 3, 111-117. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003111> [in English].
12. Darrell, K. Rigby (2013). Managment tools. Boston : Bain&Company, Inc. [in English].