

Державний вищий навчальний заклад
«Український державний хіміко-технологічний університет»
Міністерство освіти і науки України

Державний вищий навчальний заклад
«Український державний хіміко-технологічний університет»
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Гаєвський Владислав Вікторович

УДК 334.02

ДИСЕРТАЦІЯ

Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємствами

051 – Економіка

05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.В.Гаєвський

Науковий керівник: Чуприна Наталія Миколаївна, д.е.н., доцент

Дніпро – 2020

АНОТАЦІЯ

Гаєвський В.В. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємствами. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ДВНЗ «Український хіміко-технологічний університет», місто Дніпро, 2020.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню особливостей застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління та формуванню практичних рекомендацій з його впровадження на підприємствах.

У дисертаційному дослідженні запропоновано механізм впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах, зокрема, запропоновано використовувати такі основні етапи: 1) з'ясування мети та визначення сфер, в яких буде застосовуватись методика бенчмаркінгу; 2) вибір бенчмарків, з якими буде порівнюватися підприємство за допомогою інструментів конкурентної розвідки; 3) вибір виду бенчмаркінгу; 4) збір та обробка даних; 5) впровадження провідного досвіду у практичну діяльність.

Удосконалено теоретичний підхід до визначення поняття бенчмаркінгу, як інструменту антикризового управління, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

Крім того, автор удосконалив алгоритм прийняття антикризових рішень на підприємствах за допомогою бенчмаркінгу. Запропоновано здійснювати такі основні фази: 1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування агропідприємства. 2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми. 3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності агропідприємства. 4. Аналізування інформації,

отриманої в ході аналізу, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. 5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. 6. Аналіз результатів і наслідків, що виникли в результаті прийнятого рішення.

Важливим здобутком є пропозиції щодо інструментів імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику, зокрема поглиблено три типи бенчмаркінгових стратегій антикризового управління, доцільні для впровадження: стратегія перенесення (передбачає використання зарубіжного науково-технічного потенціалу); стратегія запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та наявного потенціалу); стратегія нарощування (ґрунтується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залученні іноземних учених).

Подальшого розвитку набуло бачення проблемних аспектів впровадження бенчмаркінгу в аграрному секторі, серед яких виділено: створення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарських товарів, базуючись на інтеграційних процесах, що дасть можливість встановити пряму взаємодію між гравцями ринку, нівелювання стадій посередництва, зменшення витрат і збільшення прибутку, підтримка фінансової стабільності учасників інтеграційної системи; перерозподіл процесів сільського господарства через розвиток промислових та переробних потужностей; удосконалення соціального життя села, зростання зайнятості населення та його реальних доходів; формування позитивного інвестиційного іміджу аграрного сектору; зростання конкурентоспроможності продукції сільського господарства в процесі екологічного та біологічного розвитку.

Крім того, автор запропонував перелік етапів, які можуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу, зокрема і підприємств аграрного сектору, які вони можуть використовувати для покращення своєї діяльності та які є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки: чітке визначення об'єкта дослідження; визначення партнерів дослідження;

створення фахової команди з бенчмаркінгу; поглиблене вивчення ринково-економічної ситуації з метою отримання необхідної інформації; обробка та аналіз отриманої інформації; застосування на практиці результатів дослідження; постійний контроль за реалізацією висновків дослідження та моніторинг економічної ситуації з метою, при необхідності, повторного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані у дисертації, можуть бути використані для: 1) удосконалення теоретичних засад використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління; 2) у практичній діяльності вітчизняних підприємств, а саме у впровадженні бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах.

Отримані в дисертації результати пройшли апробацію й впроваджені в діяльність організацій і підприємств.

Запропоновані автором методичні положення впроваджені в роботу:

1. Фермерське господарство «Дарниця» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 11.05.2020 року;
2. СТОВ АФ «Барвінківська» Харківської області - довідка про впровадження від 11.05.2020 року;
3. Фермерське господарство ТОВ «АП Полісся» Житомирської області - довідка про впровадження від 23.06.2020 року;
4. ТОВ «Термінал СКВ» Дніпропетровської області - довідка про впровадження №64/0105 від 01.05.2020 року;
5. ТОВ «ХОЛДИНГ «ПОЖЕЖНА БЕЗПЕКА ТА НС» Дніпропетровської області - довідка про впровадження №521/0604 від 06.04.2020 року;
6. ТОВ «Компанія Єврокровля» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 15.06.2020 року;

7. ПП «Каркас Дніпро» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 10.09.2020 року;
8. ТОВ «Науковий парк «Хімічні технології» Дніпропетровської області - довідка про впровадження від 01.09.2020 року.

Отримані результати викладеного дослідження можуть бути застосовані для подальших науково-дослідних розробок теоретичних питань, пов'язаних з застосуванням механізмів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління.

Ключові слова: бенчмаркінг, антикризове управління, бізнес-процес, інноваційні технології, стратегічне планування, господарські рішення, управління підприємством.

SUMMARY

Haievskiy V.V. Benchmarking as an instrument of anti-crisis management of enterprises. – Qualification work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – SHEI Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, 2020.

The dissertation work is devoted to substantiating the features of benchmarking as an instrument of anti-crisis management and forming practical recommendations for its implementation at enterprises.

The dissertation study proposed a conceptual model for the introduction of benchmarking as an instrument of anti-crisis management at enterprises. It is proposed to use the following main steps: 1. Identify the goals and defining the areas in which the benchmarking methodology will be applied. 2. Selection of benchmarks with which the enterprise will be compared using competitive intelligence tools. 3. Selects the type of benchmarking. 4. Data collection and processing. 5. Introduction of best practices into practice.

The theoretical approach to the definition of benchmarking has been improved. As a result of the study of the concept of benchmarking as an anti-crisis management tool, the author's definition of benchmarking was provided, namely:

benchmarking is a management tool, uses comparisons between the data of one's own and competing enterprises that occupy advanced positions in a certain segment of the economy and the allocation and implementation of best practices for the development of one's own enterprise.

In addition, the author improved the methodology for making anti-crisis decisions at enterprises with the help of benchmarking. It is proposed to carry out the following main stages: 1. Assessment and identification of shortcomings of agribusiness practices. 2. Find information on how to solve the problem. 3. The choice of reference practice provides for the analysis of the work of other divisions of the same enterprise in another area of activity of the agribusiness. 4. Analysis of information obtained during analysis, determination of limitations of benchmarking implementation or possible shortcomings after its implementation. 5. Implementation of the decision made using benchmarking. 6. Analysis of the consequences resulting from the decision.

An important achievement is proposals on how to implement foreign experience into domestic practice, in particular, three types of benchmarking strategies of crisis management have been developed in world practice, suitable for application: a transfer strategy (provides for the use of foreign scientific and technical potential); borrowing strategy (consists of mastering the production of high-tech products already produced in other countries, using cheap labor and existing potential); a strategy for building (based on the use of its own scientific and technical potential, the involvement of foreign scientists).

The vision of problematic aspects of the introduction of benchmarking in the agricultural sector was further developed, among which the following are highlighted: the creation of competitive production of agricultural goods based on integration processes, which will allow establishing direct interaction between market players, leveling the stages of mediation, reducing costs and increasing profits, supporting the financial stability of participants in the integration system; redistribution of agricultural processes through the development of industrial and processing capacities; improving the social life of the village, increasing

employment and real incomes of the population; formation of a positive investment image of the agricultural sector; increasing the competitiveness of agricultural products in the process of environmental and biological development.

In addition, the author proposed a list of stages that can be used by entities of any business, including enterprises in the agricultural sector, which they can use to improve their activities and which are optimal at the current stage of economic development: a clear definition of the object of study; Identification of research partners creation of a professional benchmarking team; an in-depth study of the market and economic situation in order to obtain the necessary information; processing and analysis of the information received; applying the results of the study in practice; continuous monitoring of the implementation of the findings of the study and monitoring of the economic situation with the aim, if necessary, of re-analysis.

The practical significance of the results obtained is that the theoretical provisions, conclusions and recommendations developed by the author and proposed in the dissertation can be used to: 1) improve the theoretical foundations of the use of benchmarking as an instrument of anti-crisis management; 2) in the practical activities of domestic enterprises, namely in the introduction of benchmarking as an instrument of anti-crisis management. The results of the above study can be used for further research and development of theoretical issues related to the use of benchmarking mechanisms as an instrument of anti-crisis management.

The results obtained in the dissertation were tested and introduced into the activities of organizations and enterprises.

The methodological provisions proposed by the author are introduced in the work:

1. Farm "Darnitsa" of the Dnipropetrovsk region. It has a certificate of implementation from 11.05.2020;
2. SOOO AF "Barvinkivska" Kharkov region. It has an implementation certificate from 11.05.2020;

3. Farm LLC "AP Polissia" of the Zhytomyr region. It has a certificate of implementation from 23.06.2020;

4. LLC "Terminal SKV" of the Dnipropetrovsk Region. It has an implementation certificate No. 64/0105 of 01.05.2020;

5. OOO "HOLDING" FIRE SAFETY AND NS "of Dnipropetrovsk region. It has a certificate of implementation No. 521/0604 dated 06.04.2020;

6. LLC "Eurokrovia Company" of the Dnipropetrovsk Region. It has an implementation certificate from 15.06.2020;

7. LLC "Carcass Dnipro" of the Dnipropetrovsk region. It has an implementation certificate from 10.09.2020;

8. LLC "Scientific Park" Chemical Technologies "of the Dnipropetrovsk region. It has a certificate of implementation from 01.09.2020.

The results of the above study can be used for further research and development of theoretical issues related to the use of benchmarking mechanisms as an instrument of anti-crisis management.

Key words: benchmarking, crisis management, business process, innovative technologies, strategic planning, economic solutions, enterprise management.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Порівняльна характеристика бенчмаркінгу конкурентоспроможності Дніпропетровської області у національному і міжнародному масштабах. / Гаєвський В.В.// *Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека : Колективна монографія.* – 2017. – С. 150-166.

2. Benchmark as instrument of crisis management / Haievskiy V.V. // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2016. – №2 (6). – С. 238-245.
3. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління / Гаєвський В.В. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірник наукових праць – 2016. – 2 видання. – С. 153-158.
4. Crisis management subjects of agrarian production / Haievskiy V.V., Lahodiyenko N. V. // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. – 2016. – Випуск №4. – С. 35-39.
5. Теоретичні аспекти та перспективи розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством. / Гаєвський В.В. // *Причорноморські економічні студії : науковий журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. – 2017. – випуск №13, частина 2. – С. 60-66.
6. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємства на засадах бенчмаркінгу. / Гаєвський В.В. // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2017. – С. 64-69.
7. Необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємств. / Гаєвський В.В. // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. – Випуск №17. – Частина 1. – С. 41-46.
8. The modern state of efficiency of agricultural enterprises of the Dnipropetrovsk region. / Haievskiy V.V. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірник наукових праць. – 2018. – Видання №8, 2-й том. – С.62-72.

9. Дослідження закономірностей формування транспортних послуг. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М., Колесніков В.П., Гаркуша В.В. // *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів Technical service of agriculture, forestry and transport systems*. – 2019. – №16. – С. 6-15.
10. International experience the use of benchmarking./ Haievskyi V.V. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет": загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірних наукових праць*. – 2019. – Видання № 1 2(10). – С.119-127.
11. The main theoretical aspects of system of crisis management at the enterprise. / Haievskyi V.V., Chuprina N.M. // *Economic system development trends:the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine :Monograph. Riga, Latvia*. – 2018. – С. 508-521.
12. Justification of a technique of introduction of benchmarking as instrument of crisis management at the enterprises of the agrarian sector of the Dnipro region. / Haievskyi V.V. // *Modern science-moderni veda Praha. Ceska republika,Nrmoros*. – 2019. – №3. – С.14-28.
13. Analytical support formation of economical potential. / Haievskyi V.V. // *Україна-България-Европейски Съюз: съвременно състояние и перспективи: Сборник с доклади от международна конференция.*– «Наука и икономика», Варна. – 2016 – Том №2. – С. 292-297.
14. Benchmark as an instrument of business management. / Haievskyi V.V. // *Majesty of Marketing. Materials of the International conference for the students and junior research staff. 7-8 December. НГУ, Дніпропетровськ*. – 2016. – С.50-51.
15. Theoretical aspects of assessment of business competitiveness on the benchmark principles. / Haievskyi V.V., Chuprina N.M. // *І Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі», Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, 21-23.03.2017.* – 2017 – С. 95-97.

16. Бенчмаркінг конкурентоспроможності в Дніпропетровській області. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М. // *I Міжнародна науково-практична інтернет конференція: «Маркетинг майбутнього: Виклики та реалії»*, Державний університет телекомунікацій, кафедра маркетингу, м. Київ, 25.10.2017. – 2017. – С. 247-249.

17. Benchmarking role in the course of controlling the capital in the enterprise. / Haievskyi V.V. // *III Міжнародний євразійський конгрес економіки і соціальних наук 26-28 квітня 2018 року, УДХТУ, Дніпро*. – 2018. – С. 139-142

18. Розвиток транспортних перевезень. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М., Гаркуша В.В. // *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Автомобільний транспорт в аграрному секторі: проектування, дизайн та технологічна експлуатація» – 2019, ХНТУСГ*. – 2019. – С. 63-65.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	22
1.1. Бенчмаркінг в системі управління підприємством.....	22
1.2. Класифікація інструментів бенчмаркінгу в системі антикризового регулювання.....	37
1.3. Сучасні механізми системного антикризового регулювання.....	57
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	79
2.1. Тенденції розвитку бенчмаркінгу підприємств в умовах посилення кризових впливів	79
2.2. Внутрікорпоративний аналіз стану розвитку бенчмаркінгу на аграрних підприємствах	98
2.3. Дослідження рівня застосування інструментів бенчмаркінгу в аграрному секторі.....	120
Висновки до розділу 2	140
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	143
3.1. Формування сталого механізму використання бенчмаркінгу в системі антикризового управління.....	143
3.2. Оцінювання ефективності заходів бенчмаркінгу в системі антикризового управління підприємствами	172
3.3. Застосування інструментів бенчмаркінгу в системі антикризового регулювання аграрних підприємств Дніпропетровської області.....	192
Висновки до розділу 3	209

ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	216
ДОДАТОК А. Список публікацій за темою дисертації.....	237
ДОДАТОК Б. Основні підходи науковців до трактування поняття «бенчмаркінг».....	240
ДОДАТОК В. Розрахунок основних показників конкуренто-спроможності Дніпропетровської області.....	243
ДОДАТОК Д. Основні фінансові результати аграрних підприємств Дніпропетровщини за 2013-2019 роки.....	246
ДОДАТОК Е. Описова матриця ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня».....	248
ДОДАТОК Ж. Матриця кореляцій ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня».....	249
ДОДАТОК З. Матриця вибору найбільш значимих кореляційних факторів ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня».....	251

ВСТУП

Актуальність теми. У будь-якій системі менеджменту центральним елементом є управлінські рішення. Управління підприємством є процесом досягнення цілей в рамках керованої системи. З метою уникнення можливих кризових явищ важливим завданням є аналіз та розвиток господарського потенціалу, а також порівняння власних можливостей з можливостями інших учасників ринку. Крім того, виявлення факторів успіху конкурентів, які обумовили їх економічне зростання. Таким інструментом є бенчмаркінг, призначенням якого є визначення сильних та слабких сторін учасників ринку з метою виявлення єдино правильної стратегії розвитку.

Як свідчить світова практика, використання бенчмаркінгу стає більш популярним серед підприємців, незважаючи на те, що його впровадженню перешкоджає безліч труднощів. Серед них варто визначити серйозні фінансові ресурси, складний процес підбору актуальних даних для бенчмаркінгу, відсутність необхідних навичок у працівників для ефективного впровадження даного інструменту.

Донедавна для українських компаній сукупність вищезазначених перешкод була непоборною, однак з часом ситуація змінюється. Як і в Європейських країнах в Україні популяризується формування рейтингів найкращих підприємств у різних категоріях, проведення семінарів, формування культури постійного удосконалення, постійний моніторинг іноземного досвіду, налагодження взаємовигідних стосунків з іншими контрагентами, обмін знаннями та ефективними стратегіями. Проаналізувавши галузеву складову, слід зазначити, що найбільшого поширення даний управлінський інструмент одержав у сферах переробної промисловості, фармацевтики, авіатранспорту, харчової промисловості. Останнім часом окремі елементи бенчмаркінгу все частіше знаходять своє відображення у практиці вітчизняних підприємств аграрної галузі.

Дослідження теоретико-методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності підприємств активно вивчалися І. Ансоффом, А. Воронковою, І. Герчиковою, А. Градовим, П. Зав'яловим, М. Портером, В. Оберемчуком, Р. Фатхутдіновим, З. Шершньовою та ін. Усіма авторами зазначалося, що провідним завданням кожного підприємства є підвищення рівня конкурентоспроможності. Дослідженням питань антикризового управління у діяльності підприємств приділили увагу І.О. Бланк, Т.А. Васильєва, О.Т. Євтух, А.Г. Грязнова, А.П. Коваленко, В.В. Лігоненко, О.О. Терещенко, О. І. Школьник та ін.

Слід зазначити, що теоретичні аспекти бенчмаркінгу висвітлені у працях Д. Аакера, Н. Воєводиної, І.Данілова, Д. Маслова, Р. Рейдера, Т. Пилчера та інших вчених, зважаючи на те, що одним із інноваційних підходів до антикризового управління підприємницькими структурами є метод бенчмаркінгу, який набуває великої популярності у зарубіжній практиці та дещо меншого поширення на території нашої держави.

Дослідження деяких аспектів бенчмаркінгу відображені у наукових працях вітчизняних вчених та економістів, а саме: Л.П. Артеменко, М.І. Бублика, О.М. Вініченко, О.Й. Вінської, Н.В. Габрука, Л.Д. Гармідер, О.Д. Гордей, Л.А. Гончар, Л.Є. Довгань, М.В. Касаткіної, Ю.В. Каракая, Д.М. Котенок, М.В. Лютікової, О.Г. Макарчук, О.П. Пащенко, П.Г. Перерви, О.І. Продіус, К.І. Редченка, Н.П. Ткачової, І.П. Чайки, Н.М. Чуприни та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в рамках наукової програми відповідно до індивідуального плану роботи аспіранта, у контексті яких автором досліджено теоретико-методичні аспекти використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертації є обґрунтування особливостей застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового

управління та формування практичних рекомендацій з його впровадження на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- вивчити сутність поняття бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління;
- надати класифікацію видів бенчмаркінгу;
- дослідити етапи здійснення аналізу діяльності підприємства на засадах бенчмаркінгу;
- з'ясувати проблемні аспекти впровадження бенчмаркінгу в аграрному секторі Дніпропетровщини та обґрунтування принципів його успішної інтеграції;
- проаналізувати зарубіжний досвід використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління;
- розробити карту профілювання підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області у контексті використання бенчмаркінгу та здійснити обґрунтування механізму впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління;
- охарактеризувати методику прийняття антикризових рішень на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області за допомогою бенчмаркінгу.

Об'єкт дослідження – процеси використання бенчмаркінгу у діяльності зарубіжних та вітчизняних суб'єктів господарювання.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; узагальнення – для розкриття теоретичних засад та механізмів використання бенчмаркінгу у діяльності

підприємств; порівняльний метод та систематизації – для вивчення класифікації видів бенчмаркінгу та здійснення порівняльної характеристики бенчмаркінгу конкурентоспроможності Дніпропетровської області у національному і міжнародному масштабах; системний метод, який сприяв розкриттю концептуальних основ впровадження бенчмаркінгу на підприємствах аграрної галузі; логічний, діалектичний, метод узагальнення, комплексного і системного підходів – для вдосконалення понятійного апарату дослідження; статистичного аналізу, порівняння та узагальнення – при дослідженні особливостей використання окремих елементів бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах аграрної галузі; графічний – для наочного зображення отриманих результатів у результаті аналізу; метод моделювання – для розроблення шляхів впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків та пропозицій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні публікації міжнародних організацій; монографії; дисертаційні дослідження, що проводилися у рамках даного питання; дані, отримані з мережі Internet та інше.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні шляхів впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області.

Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну, конкретизовано в таких наукових положеннях:

вперше:

– запропоновано механізм впровадження бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах аграрного сектору, зокрема, запропоновано використовувати такі основні етапи: 1) з'ясування мети та визначення сфер, в яких буде застосовуватись методика бенчмаркінгу; 2)

вибір бенчмарків, з якими буде порівнюватися підприємство за допомогою інструментів конкурентної розвідки; 3) вибір виду бенчмаркінгу; 4) збір та обробка даних; 5) впровадження провідного досвіду у практичну діяльність. Застосування бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами аграрного сектору сприятиме вдосконаленню його інструментарію та має стати предметом подальших наукових розробок з висвітленої проблематики;

удосконалено:

- теоретичний підхід до визначення поняття бенчмаркінгу, як інструменту антикризового управління, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства. На відміну від вже існуючих підходів до трактування даного визначення, які, на думку автора, є більш вузькими та однобокими, запропонований підхід є найбільш комплексним;

- алгоритм прийняття антикризових рішень на підприємствах аграрного сектору за допомогою бенчмаркінгу. Запропоновано здійснювати такі основні фази: 1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування агропідприємства. 2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми. 3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності агропідприємства. 4. Аналізування інформації, отриманої в ході аналізу, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. 5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. 6. Аналіз результатів і наслідків, що виникли в результаті прийнятого рішення. Дана методика прийняття антикризових рішень з використанням бенчмаркінгу на підприємствах є більш доцільною, на відміну від існуючих, оскільки дозволить підвищити ефективність управління та здійснити проекти, що базуються на його результатах з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку організації;

– інструменти імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику, зокрема, поглиблено три типи бенчмаркінгових стратегій антикризового управління, доцільні для впровадження. Перш за все, це стратегія перенесення (передбачає використання зарубіжного науково-технічного потенціалу), яка пропонується зазвичай. Крім того нами зацентовано увагу на впровадженні у практику стратегії запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та наявного потенціалу) та стратегії нарощування (ґрунтується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залученні іноземних учених), що дозволить більш повно використати не тільки технологічні, а й організаційні, управлінські, стратегічні, фінансові та кадрові інновації;

набули подальшого розвитку:

– наукове бачення класифікаційної диференціації видів бенчмаркінгу, що передбачає виділення внутрішнього (бенчмаркінг структурних підрозділів, дочірніх підприємств (і т.д.) та самооцінку по офіційним нормам і вимогам) і зовнішнього (партнерський та конкурентний);

– перелік етапів, які, на відміну від існуючих підходів, найбільш повно та деталізовано відображають процес бенчмаркінгової діяльності і можуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу, зокрема і підприємств аграрного сектору, які можуть ними використовуватися для покращення своєї діяльності та які є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки: чітке визначення об'єкта дослідження; визначення партнерів дослідження; створення фахової команди з бенчмаркінгу; поглиблене вивчення ринково-економічної ситуації з метою отримання необхідної інформації; обробка та аналіз отриманої інформації; застосування на практиці результатів дослідження; постійний контроль за реалізацією висновків дослідження та моніторинг економічної ситуації з метою, при необхідності, повторного аналізу;

– бачення проблемних аспектів впровадження бенчмаркінгу в аграрному секторі, які актуалізовано на поточний момент, серед яких виділено: створення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарських товарів, базуючись на інтеграційних процесах, що дасть можливість встановити пряму взаємодію між гравцями ринку, нівелювання стадій посередництва, зменшення витрат і збільшення прибутку, підтримка фінансової стабільності учасників інтеграційної системи; перерозподіл процесів сільського господарства через розвиток промислових та переробних потужностей; удосконалення соціального життя села, зростання зайнятості населення та його реальних доходів; формування позитивного інвестиційного іміджу аграрного сектору; зростання конкурентоспроможності продукції сільського господарства в процесі екологічного та біологічного розвитку. Вирішення виділених у роботі проблем дасть можливість компаніям у вітчизняній сфері сільського господарства досліджувати і переймати досвід іноземних підприємств, які випереджають їх за технологічним рівнем, кількістю інновацій, умовами здійснення науково-дослідних і технологічних заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані у дисертації, можуть бути використані для: 1) удосконалення теоретичних засад використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління; 2) у практичній діяльності вітчизняних підприємств, а саме у впровадженні бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах нашої держави.

Отримані результати викладеного дослідження можуть бути застосовані для подальших науково-дослідних розробок теоретичних питань, пов'язаних з застосуванням механізмів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління.

Особистий внесок здобувача полягає в дослідженні наукових праць за тематикою дисертаційної роботи; безпосередній участі в постановці мети та вирішенні завдань; виборі методик та проведенні досліджень; математичній обробці досліджуваних даних та їх аналізі; формулюванні основних висновків та їх обговоренні на конференціях, а також у безпосередній підготовці публікацій. Внесок співавторів спільних публікацій полягає в науковому керівництві, обговоренні та підготовці публікацій за результатами досліджень.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження були презентовані та обговорені на 6 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Публікації. Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 18 наукових працях, у тому числі: 9 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, 2 статей в зарубіжних науково-періодичних виданнях, 1 стаття в інших виданнях та 6 тез у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації становить 251 сторінок, із них 213 сторінок основного тексту, 22 таблиці та 13 рисунків, а також 7 додатків на 15 сторінках. Список використаних джерел налічує 201 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Бенчмаркінг в системі управління підприємством

Зі вступом України до Світової організації торгівлі наша країна отримала можливість доступу до зовнішніх ринків збуту. Проте суб'єкти аграрного бізнесу зазнали ряду проблем, які пов'язані, по-перше, з конкурентоспроможністю власної продукції на міжнародному ринку у зв'язку з підвищенням вимог до якості сільськогосподарської продукції і, по-друге, з обмеженою кількістю варіантів вирішення вищезазначеної проблеми. Важливо зазначити, що на даному етапі становлення економіки у вітчизняних підприємств недостатньо відпрацьований процес пристосування до мінливих умов світового ринку, що зменшує ефективність їх діяльності.

Тому, з метою антикризового управління підприємств для вдосконалення управління процесу пристосування до світових стандартів необхідно використовувати новітні інструменти ведення бізнесу, які б поєднували досвід ведення бізнесу провідних підприємств національного та світового секторів економіки. Саме бенчмаркінг і являється таким інструментом.

Даний метод є одним із найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг давно завоював симпатію, прихильність і успішно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених [1].

За допомогою бенчмаркінгу, використання його методів, прийомів і засобів, які дають можливість виявити особливості успіху лідерів в певних галузях економіки, суб'єктам національної економіки можна буде

конкурувати в коротко- і довгостроковій перспективі на міжнародній арені. Технологія бенчмаркінгу поєднує в собі заходи стратегічного планування, галузевого аналізу та аналізу конкурентів, тому дослідження можливостей його використання є надзвичайно актуальним для суб'єктів аграрного бізнесу.

Грунтовних досліджень на предмет бенчмаркінгу в Україні практично не проводиться. В працях деяких вітчизняних авторів частково досліджена методологія проведення та розкриття сутності бенчмаркінгу: П.Г. Перерви, О.П.Пашенко, І.П.Чайки, Д.М.Котенок, О.Д.Гордей, Н.П.Ткачової, Л.П.Артеменко, О.Й.Вінської, О.І.Продіус, Ашуєв А.М., Грещак М.Г., Коцюба О.С., Дубовик О., Козак Н.О., Меренюк Т.В., Пахомов С.Б., Прищепа В.А., Фещур Р.В., не зважаючи на те, що дане питання досліджує ряд закордонних науковців: Харрингтон Дж., Данилов И. П., Кубушкин Н.И., Бенделл Т., Боулкр І., Годсталт П., Буркер В. і т.д.

Конкурентоспроможність виробництва можливо збільшити за рахунок використання підходів бенчмаркінгу, тому дослідження даного питання є особливо актуальним для економіки нашої країни. Недостатнє вивчення і дослідження даного питання дає змогу для поглиблення вивчення питання бенчмаркінгу на вітчизняній арені.

Поняття антикризового управління являється системою своєчасних прийомів і методів, які дозволяють уникнути фінансової кризи та банкрутства. Двозначність економічного розуміння цього поняття створює умови для подальшого розвитку підприємства і переходу від існуючої стратегії бізнесу до більш раціональної. Саме тому дослідженню бенчмаркінгу як елементу стратегії підвищення конкурентоздатності національних виробників на вітчизняному і на міжнародному ринку в умовах фінансової кризи приділяється особлива увага.

Основоположником бенчмаркінгу вважається США, оскільки термін «бенчмаркінг» виник в 1972 році під час діяльності дослідницької групи PIMS в інституті стратегічного планування Кембріджу. Саме тоді і

сформулювали головний принцип бенчмаркінгу : «для знаходження ефективного рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли найбільшого успіху у подібних умовах» [2].

Усі технології управління можна поділити на кілька умовних видів, а саме [3]:

- основна технологія управління – технологія, яка взята за основу процесу управління на підприємстві;

- супроводжуюча (також наскрізна) технологія управління – технологія, елементи якої використовують в управлінні повністю або частково. Цю технологію, в свою чергу, ділять на постійну або тимчасову;

- тимчасова технологія управління – супроводжуюча технологія управління, при цьому її елементи використовують у процесі управління тільки вибірково або не постійно;

- постійна технологія управління – супроводжуюча технологія, при цьому її елементи постійно використовують у процесі управління.

Бенчмаркінг в управлінні діяльністю підприємства зводиться до двох найважливіших завдань:

- 1) ідентифікація кращих досягнень у сфері спеціалізації підприємства на кожний період часу;

орієнтація підприємств на досягнення цих результатів у недалекому майбутньому [4].

Основним завданням бенчмаркінгу як інструменту конкурентоздатності суб'єктів аграрного сектору в умовах кризи є зниження собівартості, збільшення якості товарів, збільшення збуту своїх товарів. Визначимо здійснення етапів бенчмаркінгу суб'єктів аграрного виробництва на основних етапах виробництва: постачання сировини, виробництва товарів і їх збуту.

Досліджуючи поняття «бенчмаркінг» необхідно врахувати, що дана економічна категорія відповідає всім обов'язковим ознакам технології управління, а саме [5]:

- динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій; при цьому процеси можуть бути виробничими, управлінськими, творчими. Будь-якій моделі бенчмаркінгу притаманний динамізм, оскільки, базуючись на класичній чи вже розробленій для конкретного підприємства моделі бенчмаркінгу, суб'єкт управління здійснює творчий і управлінський процес прийняття рішень, виробничий процес реалізації прийнятих рішень і знову творчий процес прийняття рішення щодо досягнутих результатів;

- конкретність – відображає спрямованість процесів на досягнення певних результатів. Мета бенчмаркінгу – досягнення конкурентних переваг на ринку за рахунок адаптації кращих варіантів роботи конкурентів або лідерів у галузі;

- матеріальна обумовленість – передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й безпосередньо праці; тут предметом праці є бенчмаркінг, а засобами праці – інструменти бенчмаркінгу і безумовне їх дотримання;

- логічність – виконання технології передбачає дотримання чіткої послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкування у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. У даному випадку йдеться про те, що в результаті прийняття рішень про здійснення бенчмаркінгу розробляють певні заходи з реалізації, які є логічними і врешті-решт приводять до досягнення наміченої мети (цілі);

- подільність – будь-яку технологію можна розділити на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази.

У науковій літературі розрізняють декілька поколінь еволюції бенчмаркінгу [6]:

1. Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінжинірінг або ретроспективний аналіз продукту. Що стосується сфери безпеки то реінжинірінг безпеки полягає у реконцептуалізації заходів, що вживаються для забезпечення безпеки. Це означає, що вони переосмислюються та виправляються відповідно до нових реалій.

2. Друге покоління, бенчмаркінг конкурентноздатності – розвивається як наука (1976-1986 р.), завдяки діяльності фірми Ксерокс.

3. Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 р., коли підприємства – лідери певного сектору економіки використовують дані для аналізу підприємств інших галузей економіки.

4. Четверте покоління бенчмаркінгу – це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів.

5. П'яте покоління – глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва.

З метою більш глибокого розуміння досліджуваного явища розглянемо основні підходи сучасних науковців до трактування поняття «бенчмаркінг» (див. дод. А). Поняття «бенчмаркінг» (benchmarking, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка) вперше з'явилося у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [7]. Але його основні концепції були відомі значно раніше.

Відомий вчений в галузі бенчмаркінгу Р. Кемп стверджує, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва підприємств-конкурентів або тих, які є визнаними лідерами в своїх галузях. Бенчмаркінг стає своєрідним пошуком кращих

практичних рішень у різноманітних галузях, які приводять до вищої продуктивності підприємства [8].

Зарубіжний дослідник Р. Донован вважає, що бенчмаркінг є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, метою якого є поліпшення роботи підприємства з урахуванням результатів конкурентів і наявних результатів [9].

Так, Д. Аакер, професор Каліфорнійського університету, визначає бенчмаркінг як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складників бізнесу фірми з іншими підприємствами [10].

Науковець Е. Михайлова вважає, що бенчмаркінг – це «...безперервний пошук нових ідей і подальше використання їх на практиці» [11].

Дослідник Т. Фурье відносить бенчмаркінг до сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимірювання задоволення потреб споживачів [12].

Дослідник В. Кроковски трактує бенчмаркінг, як метод, що служить для забезпечення конкурентоспроможності і створення передумов перевірки ефективності підприємства в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини, матеріалів та виготовлення продукції [13].

Також існує цікавий підхід до визначення поняття «бенчмаркінг» одного з основоположників бенчмаркінгу, а саме Б. Андерсена [14], який стверджував, що вказаний термін був запозичений з таких наук, як географія та геометрія, який позначає умовну площину, де вивчається та визначається стан заданої множини через суму точок по відношенню до деякої точки відліку.

Як вважає Т. Річман, бенчмаркінг – це стандарт переваги або досягнення, проти якого аналогічні речі повинні бути виміряні або оцінені [15].

Дослідник Х. Харрінгтон вважає, що бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів,

послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності організації [16].

Науковець Б.Кляйн розкриває суть даного поняття наступним чином: «Це чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності для власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей, і визначення відповідних практик з метою прийняття програми перетворень» [17].

Наступне визначення бенчмаркінгу (з англ. benchmarking, bench – суд та mark – оцінка) – це процес пошуку ефективнішого підприємства – конкурента з метою порівняння з власним і запозичення його найкращих методів роботи [18].

Тоді як В. Брукхардт вважає, що бенчмаркінг – це вид діяльності, що пов'язаний із клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється у плануванні з орієнтацією на створення цінності і компетентності [19].

Науковці Р. Фещур та Т. Меренюк у своїй праці стверджують, що фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів [20].

На думку Т. Маренюк, бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для отримання ефекту необхідно зробити його інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності [21].

У свою чергу С. Мельниченко у своїй роботі дає наступне визначення: бенчмаркінг – є одним із методів удосконалення бізнес-процесів, еталонне управління, що являє собою перебудову бізнес-процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів [22].

Аналізуючи бізнес-процеси на підприємствах малого та середнього бізнесу Н.Карпенко зазначає, бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності [23].

Автор Р. Рейдер визначає, що бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у здійсненні своїх функцій [24].

Ананд Г. звертає увагу, що бенчмаркінг може бути пояснений як систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та ефективного виконання ресурсів, які направлені на підвищення продуктивності підприємства [25].

Такі фахівці, як М. Бендарчук та М. Ковальчук вважають бенчмаркінг запозиченням досвіду у підприємств, які більш ефективніше працюють після виявлення суттєвих недоліків у діяльності власного підприємства [26].

Дослідник Т.Стапенхюрст стверджує, що бенчмаркінг – це процес ретельного вимірювання продуктивності підприємства через зіставлення з підприємствами-лідерами, наближення чи випередження кращих у своїй галузі [27].

Такі автори, як Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко визначають, що бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [28].

На думку О. Шандрівської та А. Мартинюка бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні

негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень, а також у розробленні пропозицій щодо їх ліквідації. [29].

В роботах науковців О. Макаруч та О. Мартиненко вбачається, що бенчмаркінг являє собою специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності [30].

В праці науковця Д. Петряшова вбачається, що бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності [31].

О. Криворучко та Ю. Сукач: «Бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства та прагнення до постійного поліпшення» [32].

Даррелл К. Рігбі стверджує, що бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній [33].

Бенчмаркінг – спосіб оцінки стратегії та цілей діяльності порівняно з найбільш успішними аналогічними організаціями для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку вважають у своїй праці Н. Воєводина, А. Кулагіна, Е. Логінова [34].

В роботах М. Лютікової, Р. Морозової, П. Сухарева бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності [35].

Вчена В. Командровська вважає, що в даний час бенчмаркінг є широко використовуваною технологією пошуку нових прикладів для вивчення і впровадження в бізнесі [36].

Серед сучасних вчених, саме М. Чайковська вважає, що бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвиток найліпших за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик із метою поліпшення реальної ефективності організації [37].

Всі автори наголошують на тому, що бенчмаркінг є важливим та необхідним інструментом у прагненні підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Дослідивши всі вищезазначені підходи досліджень бенчмаркінгу, можна дати єдине визначення бенчмаркінгу, а саме, бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

Кожна модель бенчмаркінгу має не менше чотирьох взаємопов'язаних між собою етапів, а ті, своєю чергою, можуть бути поділені на дрібніші процедури або операції, взаємопов'язані одна з одною [38; 39]:

- однозначність виконання введених до неї процедур і операцій – це вирішальна умова досягнення результатів, відповідних поставлених меті. При реалізації технології неможливо пропустити етап чи операцію або відхилитися від передбачених нею параметрів без того, щоб деформувати весь процес і отримати не той результат, який очікують. Як показує наведений далі опис етапів бенчмаркінгу, неможливо відмовитися від одного з них, щоб не змінити результат усього проекту;

- наявність власного інструментарію, методів і технік – бенчмаркінг має власний інструментарій, методи й техніку. Бенчмаркінг як технологія управління передбачає, що техніка та інструменти управління є її складовими. Звідси, термін «технологія управління» є ширшим, аніж «техніка управління», а отже, якщо бенчмаркінг є технологією управління, то він містить певний набір технік управління.

Основними елементами бенчмаркінгу є: порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями; порівняння управлінських процесів з подібними процесами інших організацій; порівняння продукції власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній; запровадження кращої практики в діяльності власного підприємства.

Отже, основними функціями бенчмаркінгу слід вважати [40]:

- 1) аналізуючі (переваг в конкуренції);
- 2) виробничі (процес створення товару або послуги і просування їх на ринок);
- 3) управлінські;
- 4) підвищення оперативної і стратегічної продуктивності фірми;
- 5) виробничі і маркетингові;
- 6) дослідницькі та упроваджувальні;
- 7) конкурентоспроможності;
- 8) функція підприємництва (пов'язана зусім процесом підприємництва).

В той же час, бенчмаркінг як специфічна технологія управління виконує чотири функції управління підприємством [41]:

1. Метрологічну функцію, що виражається у створенні та підтримуванні на підприємстві глибоко структурованої системи параметрів, які дають змогу вимірювати процеси, що відбуваються на ньому й поза ним, і об'єктивно позиціонувати становище підприємства в цій системі. Таку функцію здійснюють на внутрішньому та зовнішньому інформаційних просторах підприємства.

2. Цільову функцію, яка проявляється у системі розрахунків, що передбачають порівняння чужих і власних досягнень за всіма об'єктами бенчмаркінгу й наявного потенціалу підприємства. Бенчмаркінг формує цільові блоки як реальні, обґрунтовані ресурсами орієнтири розвитку, які базуються на власному або чужому досвіді.

3. Навчаючу функцію, що впливає з його орієнтації на передовий свій або чужий досвід. Невід'ємними елементами процесу навчання персоналу підприємства є збір, систематизація, аналіз й оцінювання власної діяльності та досягнень конкурентів, ідентифікація лідерів і дослідження факторів їх успіху.

4. Аплікаційну функцію, яка виражається у визначенні й адаптації передових досягнень конкурентів до специфічних умов підприємства або поширення в суміжних сферах власних результатів. Адаптація потребує розроблення спеціальних програм заходів і дуже часто – модифікації запозичуваного досвіду.

Бенчмаркінг розвиває функцію конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [42].

Джейсон Грейсон-молодший, Голова International Benchmarking Clearing house, виділяє такі причини популярності бенчмаркетингу на сучасному етапі, як: глобальна конкуренція; винагорода за якість (на національні ринки виходять фірми-лідери якості); необхідність постійної адаптації та використання світових досягнень у галузі бізнес-технологій [43].

Важлива роль бенчмаркінгу, як стверджують М. Бублик, М. Хім'як, М. Лібер, полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємства (структурних підрозділів).

За допомогою цього інструменту можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність [44].

Дослідники Л. Довгань, Ю. Каракай, Л.Артеменко стверджують, що головна роль бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємництва. До основних цілей бенчмаркінгу вони відносять: визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін; усвідомлення необхідності змін; добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу; розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів; сприяння постановці довгострокових цільових показників якості роботи, котрі значно перевищують поточні; розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються; переорієнтування корпоративної культури та ментальності [45].

Перш за все, на етапах постачання сировини об'єктом бенчмаркінгу необхідно обрати конкурентне підприємство, яке використовує подібні технології, виробничі процеси і організацію виробництва. При виробництві товарів необхідно враховувати такі фактори конкурентоспроможності як якість продукції, наявність або можливість сертифікувати товар за міжнародними стандартами, виробнича собівартість товару. Для вдосконалення системи збуту при бенчмаркінгу необхідно використовувати ряд чинників: використання методів заохочення менеджерів з продажу (для стимулювання і можливості збільшення продаж продукції); виконання умов заключних контрактів у визначені терміни; знаходження нових ринків збуту продукції; скорочення термінів поставок і т.д. Для вдосконалення системи збуту необхідно шукати кращі практики в інших секторах економіки, тому що тут можна знайти ефективні рішення. Об'єкт бенчмаркінгу встановлює вибір можливих джерел збору даних для дослідження і вибору стратегії підприємства.

На даний момент ні в одній із сфер економіки, в тому числі і в аграрній бенчмаркінг не набув достатнього поширення, через ряд причин: неготовність менеджменту до нововведень, невідпрацьовані інструменти реалізації, відсутність даних партнерів для порівнянь, обмеженість ресурсів, невелика кількість успішного використання бенчмаркінгу, використання даного інструментарію разово. Тому для визначення здійснення етапів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління суб'єктів аграрного бізнесу, необхідно розглянути і дослідити компанії в аграрній сфері, які успішно використовували бенчмаркінг.

Національні компанії намагаються приховати результати виробничо-господарської діяльності, через що збір даних для досліджень можливий лише в офіційних джерелах, тобто спеціалізованих виданнях, офіційних звітностях фірм, аналітичних звітах. Краще налагоджена робота по дослідженню даних зарубіжних компаній, представників неконкурентних сфер, які дають можливість ознайомитися з їх бізнесом.

Так, на даний момент існує офіційний Кодекс поведінки при проведенні бенчмаркінгу (The Benchmarking Code of Conduct), який є розвитком досліджень і консультацій, що координувався групою The Performance Improvement Group за допомогою The Eurocode Working Group, до складу якої входять старші менеджери з бенчмаркінгу і офіційні представники від таких організацій: BT, Department of Trade and Industry (UK), European Foundation for Quality Management, IFS International, KPMG Peat Marwick (USA), Shell International, Siemens, The Benchmark Network, The Post Office. Пропозиції були також отримані від таких організацій: American Productivity and Quality Center, British Quality Foundation, Prudential Assurance, Swedish Institute of Quality, Strategic Planning Institute, The Benchmarking Centre UK, The Benchmarking Club Italy, The Law Society, The Quality Network. На основі даних The Benchmarking Code of Conduct було створено офіційні сайти, які збирали і досліджували інформацію підприємств з метою реалізації бенчмаркінгу, які допомагають використовувати бенчмаркінг як

ефективний, дієвий і, головне, етичний процес управління підприємством [46].

В Україні теж були спроби створити програму «Український індекс бенчмаркінгу» в 2003 році. Дану програму, на яку було виділено три мільйони фунтів стерлінгів, фінансувало міністерство у справах міжнародного розвитку Великобританії (DFID). Це була комп'ютерна програма, суть якої полягала в можливості порівняльного аналізу власного підприємства з лідером в даній сфері. Аналіз полягав в опитуванні менеджерів компаній, внесенні цих даних в єдину базу, в якій опрацьовувалася інформація. Це давало змогу вивчити графічне зображення місця досліджуваної фірми на фоні інших підприємств в загальному рейтингу. І хоч в даній програмі було зібрано дані щодо близько двохсот українських підприємств, в 2007 році програма закінчила своє існування через зупинку фінансування.

Для практичної реалізації бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на державному рівні необхідно скористатися досвідом передових країн світу і забезпечити фінансування вищезазначеної програми дослідження бенчмаркінгу. Це дасть змогу об'єктивно аналізувати реальний стан справ підприємствам, досліджувати дані конкурентних і неконкурентних компаній, і, таким чином, вибравши програму діяльності, покращувати якість продукції і надання послуг як на внутрішньому ринку, так, в довгостроковій перспективі, дасть можливість конкурувати вітчизняним підприємствам на міжнародній арені.

На рівні суб'єкта аграрного бізнесу, для практичної реалізації бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління необхідно формувати в штаті підприємств відділи бенчмаркінгу, які включатимуть в себе наступних фахівців: аналітик, контролер, зовнішній консультант, спеціаліст відділу постачання, спеціаліст виробничого процесу, спеціаліст якості продукції, спеціаліст реалізації продукції. Кількість спеціалістів може змінюватись в залежності від виду діяльності підприємств. Практична

реалізація використання бенчмаркінгу суб'єктами аграрного виробництва сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і дасть змогу використовувати його як інструмент антикризового управління.

На даний момент передовими країнами світу бенчмаркінг використовується як головний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. В Україні бенчмаркінг як інструмент антикризового управління використовують лише деякі фірми, і то точково (разово). Це спричинено рядом причин, а саме:

- незнання методів бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління;
- відсутність законодавчої бази щодо оприлюднення даних про діяльність компаній;
- недостатня кількість фахівців в даній сфері;
- відсутність організацій бенчмаркінгу;
- не використання досвіду розвинених країн світу щодо забезпечення фінансування програм бенчмаркінгу державою.

Тому для використання бенчмаркінгу як ефективного методу вводу інноваційних практик для досягнення результату вітчизняними підприємствами необхідно створювати методичні підходи для реалізації даного інструменту як антикризового управління у всіх сферах економіки, в тому числі і аграрній. Реалізація запропонованих механізмів використання та вдосконалення бенчмаркінгу дасть можливість вдосконалити роботу підприємств і підвищити їх конкурентоздатність на міжнародному рівні.

1.2. Класифікація інструментів бенчмаркінгу в системі антикризового регулювання

Ефективна форма управління будь-яким суб'єктом бізнесу є дуже актуальним питанням на сьогоднішній день. Саме тому дослідженню

бенчмаркінгу як елементу стратегії підвищення конкурентоздатності національних виробників на вітчизняному і на міжнародному ринку в умовах фінансової кризи приділяється особлива увага.

Тут варто зазначити, що сьогодні посилюється невизначеність у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств, що призводить до необхідності пошуку ефективних шляхів подолання кризових явищ, побудові та удосконаленні існуючих підходів до системи антикризового управління на підприємстві. Сучасний етап розвитку економіки характеризується тим, що підприємства вимушені стикатися з безліччю кризових явищ, що обумовлюється згубним впливом загального стану національної економіки: неефективна кон'юнктура ринку, скорочення інвестиційного потенціалу, звуження сегментації ринку та ін.

Кризові явища в економіці виникають періодично. Кризи сучасності є наслідком прояву локальних управлінських або фінансових помилок. Сучасні економічні реалії ставлять у складне становище всіх учасників світової економіки. В умовах процесів глобалізації, міжрегіональної, міжнародної та міжконтинентальної торгівлі відокремлені кризові явища всередині однієї країни або підприємства є одним з ланок ланцюга, що приводять до серйозних наслідків в інших країнах, на інших підприємствах, що й спостерігається сьогодні в умовах світової фінансової кризи. Подолання наслідків економічної кризи та її наслідків на будь-якому підприємстві і в будь-якій державі є, на сьогоднішній день, актуальне економічне завдання. [47].

Розвиток ринкових відносин і соціально-економічної системи неможливий без успішного розвитку підприємств. На сьогодні можна говорити про зростання кількості збиткових і збанкрутілих підприємств, що свідчить про негаразди й неефективність існуючої системи управління загалом. В Україні не створені або повною мірою не реалізуються програми антикризового розвитку підприємств, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності, втрати ринків збуту, споживачів, погіршення

основних показників діяльності [48]. Таким чином, створюючи ефективну систему антикризового управління у діяльності будь-якого підприємства, варто перевіряти її відповідність до сучасних вимог, які висуває зовнішнє економічне середовище.

Усі процеси на підприємстві умовно можна поділити на процеси, які піддаються управлінню, та такі, якими неможливо управляти. Процеси, які піддаються управлінню, за певних обставин можуть стати такими, якими важко управляти, і навпаки. Якщо своєчасно не відслідковувати кризові процеси на підприємстві та не здійснювати управлінських заходів, то такі процеси можуть перетворитися на стихійні. Отже, усі процеси на підприємстві перебувають у певному співвідношенні один з одним, що відображає досконалість і мистецтво управління [49]. З огляду на це, кризи можна систематизувати за класифікаційними ознаками: за станом, за масштабом, за причинами виникнення, за сферою виникнення та за наслідками. Сутність кризи на підприємстві відображає класифікаційна ознака за сферою виникнення, адже визначивши, який вид кризи у цій категорії є діючим на підприємстві, можна з'ясувати необхідні складові антикризового потенціалу, що є першою ознакою ефективного антикризового управління. Варто зазначити, що види криз, які належать до інших класифікаційних ознак можуть слугувати доповненням до характеристики виду кризи із категорії «за сферою виникнення» та можуть впливати на прийняття управлінських рішень, враховуючи таким чином усі аспекти та площини розвитку кризи на підприємстві. Вони не несуть у собі цінності при розробці антикризового плану як окремий незалежний елемент, але додатково характеризують її в інших не менш важливих для управління аспектах. У свою чергу вид кризи за сферою виникнення є ключовим у антикризовому управлінні і може бути розглянутим як окрема одиниця, що напрямую пов'язана із антикризовим потенціалом. Тобто вид кризи за сферою виникнення визначає наповнення антикризового потенціалу, а види криз за станом, масштабом та причинами впливають на прийняття управлінських

рішень та формування антикризового плану дій, відштовхуючись від цього. Види криз за наслідками характеризують кризу за результатами її подолання, а це означає, що на антикризове управління на підприємстві такий вид криз не впливає і його ми не будемо детально розглядати, адже ми не досліджуємо посткризовий період на підприємстві [50]. Природно, що антикризове управління безпосередньо пов'язане з забезпеченням системи конкурентоспроможністю підприємства. Функціонування підприємства в умовах сучасних економічних реалій припускає можливість виникнення кризових ситуацій. Деякі автори зазначають, що криза або його загроза взагалі невід'ємна частина діяльності підприємства [51].

Антикризове управління підприємством є важливою складовою системи управління підприємством загалом. Антикризове управління має бути гнучкою, інтегрованою, відкритою системою, яка використовує інструменти та методи, що забезпечують життєздатність підприємства з метою досягнення цілей його стійкого розвитку [52]. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи запобігання та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінювання ефективності антикризових дій [53].

Своєчасне діагностування економічного стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо запобігання кризи – це завдання реалізується шляхом постійного моніторингу економічного стану підприємства та факторів зовнішнього середовища, що надає найбільш істотний вплив на результати економіко-виробничої діяльності. Прийняття превентивних заходів щодо запобігання кризових явищ підприємства є найбільш економічним напрямом антикризового управління, що забезпечує найбільший ефект (у вигляді зниження майбутніх витрат) на одиницю витрачених в цих цілях фінансових ресурсів [54]. Досліджуючи конкурентне

середовище, в якому функціонує підприємство, варто визначити, яка загроза може виникнути в результаті взаємодії з тими чи іншими постачальниками, споживачами чи конкурентами. Використання моделі оцінювання рівня загрози конкурентних сил і стану конкурентного середовища підприємств на основі розрахунку інтегрального показника за результатами дослідження кожної конкурентної сили, запропонованої в класичній розширеній концепції суперництва М. Портера, дає змогу зробити висновки про перспективність діяльності підприємства на обраному ринку [55].

Залежно від виду кризи на підприємстві змінюються акценти антикризового управління в частині використання ним антикризового потенціалу для подолання кризових явищ. Ефективність такого управління напряду залежить від процесів формування необхідної структури та змістовного наповнення складових антикризового потенціалу, а також від можливості трансформації цих складових відповідно до поточних вимог антикризового управління. Тому визначення взаємозв'язку потреби диференційованого використання антикризового потенціалу залежно від виду криз на підприємстві, на нашу думку, дозволить підвищити результативність антикризового управління [56].

Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає усвідомлену спробу конструювання майбутнього підставі вивчення факторів невизначеності і урахування різноманітних ризиків. Теоретичні аспекти антикризового управління в контексті забезпечення конкурентоспроможності, припускають ряд причин, що призводять до кризи. Ці причини прийнято розділяти на зовнішні (не залежні від діяльності підприємства) і внутрішні (залежні від діяльності підприємства). Природно, забезпечення конкурентоспроможності, в умовах кризових явищ, передбачає нейтралізацію кризи, що становить сутність антикризового управління. Своєчасне розпізнавання ознак і природи кризових ситуацій їх локалізація,

щодо забезпечення конкурентоспроможності, мають спиратися на аналітичні дослідження щодо моніторингу діяльності підприємства та діагностики [57].

Отже, на даному етапі розвитку економіки в умовах постійно зростаючої конкуренції перевагу перед іншими суб'єктами бізнесу мають ті підприємства, які здатні своєчасно вдосконалювати свої показники та адаптувати всі свої внутрішні ресурси до умов ринкової економіки. Вирішення вищезазначеної проблеми зумовило створення ряду методів, форм і принципів управління підприємством. Однією з найефективніших форм управління підприємством, яка дасть змогу підвищувати результати своєї діяльності та конкурувати з конкурентами – лідерами у всіх сегментах економіки є технологія бенчмаркінгу.

По суті бенчмаркінг є аналогічним методу стратегічного планування, в якому завдання для підприємств на наступний період визначаються не від досягнутого, а на підставі ретельного вивчення показників діяльності конкуруючих фірм. В нашій країні до поняття бенчмаркінгу відносяться з певною засторогою, вважаючи, що це поняття є аналогом економічному терміну «промислова розвідка».

Насправді ж бенчмаркінг є методом вивчення досвіду конкуруючих фірм, що не є комерційною таємницею. Також хотілось би зазначити, що використання бенчмаркінгу, яке набуло визнання міжнародними компаніями провідних країн світу в Україні досить обмежене. Тому досить актуальним питанням на сьогодні постає дослідження перспектив розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством.

Дана методика є однією з найефективніших форм управління суб'єктом будь-якого бізнесу на даному етапі розвитку конкурентної економіки. Бенчмаркінг використовується провідними країнами світу і за останні десятиріччя став займати лідерські позиції в управлінні підприємством.

Пришвидшене посилення та загострення конкуренції, викликане процесами активного розвитку ринкового середовища і глобалізацією світової економіки, примушує сучасне вітчизняне підприємство змагатися з

кращими компаніями не лише на зовнішньому, але й внутрішньому ринках. За таких умов підприємство повинно постійно здійснювати моніторинг власних сильних і слабких сторін, знаходити шляхи зміцнення конкурентних переваг, виявляти і послаблювати впливові причини недостатньої ефективності ринкової діяльності, визначати й реалізовувати стратегічні заходи [58].

Використання бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством можливе тільки в умовах ринкової конкуренції. Це, перш за все, виділяється тим, що основною метою використання бенчмаркінгу будь-яким суб'єктом бізнесу є прагнення досягнення лідируючих позицій в певному сегменті ринку.

Це зумовлюється тим, що на відміну від традиційного методу цілеспрямування, заснованого на екстраполяції, конкурентного аналізу та маркетингового дослідження, бенчмаркінг має такі особливості, як [59]:

- безперервність самовдосконалення;
- встановлення амбіційних і реалістичних цілей;
- сприяння досягненню успіху через забезпечення відповідності між установленими функціями і загальними очікуваними результатами;
- використання процесного та функціонального підходів;
- дослідження практики як власних структурних підрозділів, так і різноманітних підприємств із оцінюванням результатів;
- виконання як для бізнес-процесів, так і для кінцевого продукту праці;
- застосування для будь-якого підприємства, яке має подібну бізнесову практику чи продукує подібний продукт праці;
- виявлення лідерів;
- визначення об'єкта дослідження за світовими стандартами;
- урахування думки споживачів;
- адаптація виявлених ідей для покращення власного бізнесу тощо.

Тобто, в умовах ринкової економіки бенчмаркінг є основною формою управління підприємством, суть якої полягає в визначенні ключових показників успішності за допомогою дослідження конкуруючих і не конкуруючих фірм з метою подальшого використання даних показників на своєму підприємстві для досягнення певних позитивних результатів. У відповідності до вищезазначеного, створюється вибір певної стратегії діяльності для підприємства, але дана стратегія має бути чіткою і зрозумілою не лише для менеджерів, а й для працівників.

Застосовуючи методику бенчмаркінгу аналітик обирає певний еталон або об'єкт наслідування, який суб'єкт управління вважає ідеальним для досягнення за допомогою наявних засобів через певний проміжок часу. Отже, об'єкт наслідування може відповідати кільком рівням [60]:

- вищий рівень, якого ніхто не досягнув, – у даному випадку наявне намагання розробити щось нове і вийти на вищий виток розвитку;
- середній рівень – рівень інших підприємств у галузі (або середній рівень для підприємств такого розміру, як власне, або середній рівень для підприємства з тим самим рівнем рентабельності, або середній рівень з підприємствами з рівною кількістю продуктів-замінників чи супутніх товарів тощо);
- низький рівень – досягнення рівня підприємств, які у рейтинговій таблиці перебувають в кінці списку, тобто не займають провідних позицій. У даному випадку мова не завжди про підприємства-аутсайтери, а й про підприємства, які вперше проникають на ринок або пропонують якісно новий товар на даному ринку. При цьому складно розрахувати на досягнення негайного запаморочливого успіху, тому деякі підприємства надають перевагу бенчмаркінгу стосовно підприємств, які не є лідерами ринку. Це може стосуватися таких об'єктів бенчмаркінгу, як обсяг продажів або витрат.

Найзагальніший поділ за видами бенчмаркінгу починається з групування його за результатами дослідження: панорамний, або бенчмаркінг

конкурентоспроможності та процесний (бенчмаркінг, що стосується процесів) [61]:

1. Панорамний бенчмаркінг (бенчмаркінг конкурентоспроможності) – вимір характеристики підприємства та її зіставлення з характеристикою конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

2. Бенчмаркінг процесу – діяльність зі зміни певних показників і функціональності для їх зіставлення з тими підприємствами, характеристика яких в аналогічних процесах досконаліша.

У свою чергу Н.Навольська на основі проведеного дослідження наукових джерел виокремила такі види бенчмаркінгу [62]:

1. Внутрішній бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.

2. Конкурентний бенчмаркінг припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

3. Функціональний бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.

4. Бенчмаркінг процесу спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах.

5. Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності.

6. Асоціативний бенчмаркінг – проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг. Бенчмаркінг як інструмент управління підприємством постійно змінюється, і ці зміни ініціює сам ринок.

Це призводить і до зміни основних видів бенчмаркінгової діяльності, які відрізняються між собою і за складністю завдань, поставлених перед організацією, і за рівнем проведення, і за напрямком діяльності. Тому необхідно виділити основні види бенчмаркінгу, які на даний момент зустрічаються як в Європі, так і в світі (див. рис. 1.1).

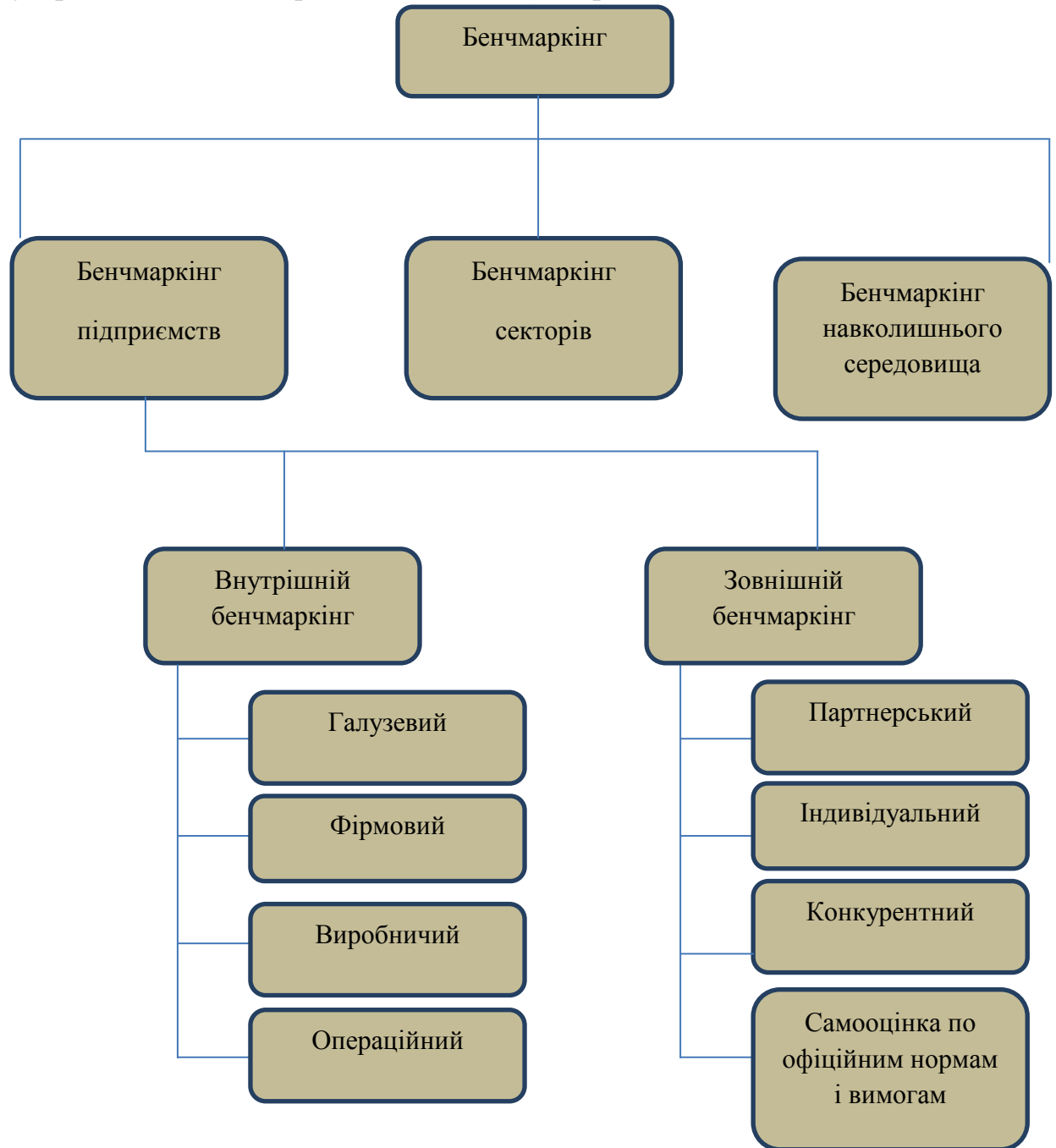


Рисунок 1.1 – Види бенчмаркінгу

Найбільшого поширення набув бенчмаркінг підприємств. Цей вид бенчмаркінгу включає в себе перейняття досвіду у інших підприємств за

допомогою порівняння індексів та обміну інформацією між об'єктами дослідження. Бенчмаркінг секторів порівнює показники різних секторів економіки. Мета даного виду бенчмаркінгу полягає в перейнятті кращого досвіду, який, на підставі певних досліджень дасть позитивний результат. На тлі Європейського Союзу, порівняльний аналіз навколишнього середовища набуває все більшого значення. В майбутньому країни зможуть порівнювати політичне, соціальне або економічне середовища. Це дозволить країнам переймати досвід одна у одної [63].

Є багато видів бенчмаркінгової діяльності. Вони відрізняються за складністю завдань, поставлених перед компанією (прості і складні), за спрямованістю діяльності (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачено проведення бенчмаркінгу (стратегічний і операційний). Розглянемо і згрупуємо основні види бенчмаркінгу, а також опишемо можливості їх використання. З метою більш детального вивчення бенчмаркінгу підприємств, який є найбільш популярним на даному етапі розвитку економіки виокремимо основні його види (див рис. 1.2).

На основі вищезазначеного рисунку зробимо детальний опис основних видів бенчмаркінгу, а саме:

1. По відношенню до підприємства можна виділити:

1) внутрішній, який здійснюється при порівнянні показників діяльності структурних підрозділів власного підприємства. Внутрішній бенчмаркінг дає змогу менеджерам вивчити роботу власної фірми за допомогою аналізу результатів діяльності роботи її структурних підрозділів. Об'єктами дослідження при даному виді бенчмаркінгу виступають відділи і філії власного підприємства. Перевагами внутрішнього бенчмаркінгу є простота в отриманні і обробці даних та швидке втілення виявлених досліджень в дію з метою отримання позитивного результату. Недоліками використання внутрішнього бенчмаркінгу є недосягнення достатнього рівня конкурентоспроможності власною фірмою лідерам в певному сегменті ринку завдяки даному виду бенчмаркінгу.

На підставі вивчення літературних джерел [64] і передової практики визначено завдання внутрішнього бенчмаркінгу, до яких віднесено: сприяння вивченню та встановлення мінімально допустимих рівнів ефективності наявних на підприємстві процесів і видів діяльності; виявлення нагальних проблем і сфер діяльності, які потребують удосконалення без залучення стороннього досвіду; ліквідація синдрому несприйняття чужого досвіду; сприяння розвитку внутрішніх комунікацій підприємства; створення бази для проведення зовнішнього бенчмаркінгу; розроблення пропозицій із упровадження передового досвіду в рамках програми безперервного удосконалення; посилення впливу факторів, що визначають ефективність роботи; формування спільних поглядів і переваг у співробітників.;



Рисунок 1.2 – Класифікація видів бенчмаркінгу по відношенню до підприємства та за об'єктом дослідження

2) зовнішній, який ділиться на: а) бенчмаркінг мікросередовища – конкурентний, при якому порівнюються основні показники продуктивності власного суб'єкта господарської діяльності з лідером в даній галузі виробництва; загальний, при якому підприємство порівнюють з неявними конкурентами за рядом досліджуваних параметрів; функціональний, при якому для порівняння функцій, методів і процесів для аналізу використовуються фірми, які не є основними конкурентами даного суб'єкта виробництва; б) бенчмаркінг макросередовища: галузевий, при якому здійснюється порівняння діяльності підприємства щодо обраних параметрів в межах однієї галузі з непрямими конкурентними компаніями; міжгалузевий – порівняння з непрямими конкурентами незалежно від сектору економіки щодо параметрів, вибраних для дослідження. При цьому головною метою міжгалузевого бенчмаркінгу є пошук прикладів передового досвіду в інших галузях. Адаптація «кращої практики» підприємства з іншої галузі може бути високоефективним інструментом удосконалення власного бізнесу, що сприяє підтримці безперервного процесу підвищення рівня ефективності та впровадження успішних досягнень. Але його проведення вимагає великих витрат і супроводжується труднощами, пов'язаними з адаптацією досвіду до іншого бізнес-середовища [65]. Зовнішній бенчмаркінг розподіляється на партнерський бенчмаркінг, індивідуальний, конкурентний і бенчмаркінг самооцінки. Партнерський бенчмаркінг – це вид бенчмаркінгу, суть якого полягає в укладенні договору про проведення досліджень між декількома фірмами з можливістю надання допомоги всім учасникам договору для успішного розвитку підприємств. Даний тип бенчмаркінгу є одним із способів зниження конкуренції між підприємствами з метою співробітництва.

2. По відношенню до об'єкта дослідження розрізняють бенчмаркінг продукту, бенчмаркінг процесу і стратегічний бенчмаркінг. Перший полягає у порівнянні якісних характеристик товару (надання робіт або послуг) з підприємствами – конкурентами; другий – порівняння за процесами,

функціями і методами з іншими суб'єктами бізнесу; третій вид являє собою систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію визначених підприємством стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі досліджень стратегій підприємств – партнерів. Залежно від об'єктів порівняння бенчмаркінг необхідно класифікувати на [66; 67]:

1. Внутрішній бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.

2. Конкурентний бенчмаркінг припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

3. Функціональний бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.

4. Бенчмаркінг процесу спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах.

5. Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності.

6. Асоціативний бенчмаркінг – проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

7. Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг.

3. Щодо суб'єктів дослідження бенчмаркінг поділяється на індивідуальний – це той тип бенчмаркінгу, при якому власна фірма співставляє показники своєї діяльності з конкуруючим підприємством, яке є лідером в певній сфері. Даний тип бенчмаркінгу є не досить ефективним в використанні, тому що виникає головне питання для менеджерів власної компанії, а саме отримання необхідної інформації для порівняння. В умовах

скритності інформації підприємств законно отримати необхідні дані неможливо, тому даний вид бенчмаркінгу не набув широкого розповсюдження в використанні. Даний вид бенчмаркінгу можна поділити на: а) конкурентний – порівняння основних показників продуктивності власного підприємства з лідерами в даному секторі економіки. Конкурентний бенчмаркінг дає змогу провести аналіз роботи власного підприємства з роботою конкурентів та завдяки цьому виділити сильні та слабкі сторони власної стратегії. Об'єктами конкурентного бенчмаркінгу є системи і процедури конкуруючих підприємств, а метою – постійний розвиток і вдосконалення роботи власного підприємства на базі умінь і навичок конкурента. Таким чином, застосовуючи досвід конкурента, власна фірма повинна не лише досягнути подібного успіху, а й перевищити його, завдяки пошуку та впровадженню нових ефективних і діючих інновацій [68]; б) самооцінка діяльності, яка являється внутрішнім видом бенчмаркінгу і здійснюється на рівні підрозділів власного підприємства; та спільний (асоціативний) – сенс даного типу бенчмаркінгу полягає в створенні бенчмаркінгового альянсу з метою обміну інформацією підприємствами для подальшого розвитку господарюючих суб'єктів [69]. Бенчмаркінг на основі самооцінки є одним із видів бенчмаркінгу і полягає в тому, що фахівці власного підприємства досліджують готову продукцію власного виробництва чи надання послуг власною фірмою як кінцевий споживач. Для даного виду бенчмаркінгу на сьогоднішній день використовують програму як «Mystery Shopping», суть якої полягає в зборі інформації щодо якості продукції чи якості обслуговування фірмою чи підприємством [70].

Крім вищезазначених видів бенчмаркінгу є ще такі види бенчмаркінгу як: бенчмаркінг характеристик, бенчмаркінг клієнта і оперативний бенчмаркінг. Процес здійснення бенчмаркінгу підприємством включає в себе фактори впливу, об'єкти дослідження та безпосередньо етапи самого проведення бенчмаркінгу. Фактори впливу діляться на об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних можна віднести визначення чітких меж

здійснення проекту, дотримання вимог якості і взяття до уваги бюджетних обмежень. Суб'єктивні об'єднують в собі орієнтацію і зацікавленість на досягнення результату в самому колективі підприємства; розуміння важливості виготовлення якісної продукції (надання послуг); творчий підхід і т.д. Об'єкт дослідження обирається самими господарюючими суб'єктами з метою вибору джерела збору інформації. Це може бути і товар, і послуга, і процес, і стратегія і т.д.

Дослідивши всі види бенчмаркінгу і давши короткий опис кожного з них, хотілось би більш детально зупинитись на даному питанні, щоб виокремити ті види бенчмаркінгу, які є необхідними для підприємства і ті, використання яких не приносить того результату, який в ході проведення бенчмаркінгу ставить перед собою підприємство. Тому запропонуємо такі види бенчмаркінгу підприємств.

Розподіл видів бенчмаркінгу підприємств на внутрішній та зовнішній залишиться, але для простоти проведення бенчмаркінгу кількість і назву підвидів бенчмаркінгу було змінено для можливості проведення бенчмаркінгу не тільки великими підприємствами, а й невеликими фірмами.

Перш за все, внутрішній бенчмаркінг можна поділити на такі види бенчмаркінгу:

1. Бенчмаркінг структурних підрозділів, дочірніх підприємств і т.д., тому що всі підвиди внутрішнього бенчмаркінгу, які були запропоновані видатними вченими-економістами можна об'єднати в один вид. Його поняття і функції проведення не будуть відрізнятися від загального поняття внутрішнього бенчмаркінгу і суть його буде полягати в вивченні роботи, відділів, служб (дочірніх підприємств) власного підприємства і оптимізації роботи всього підприємства шляхом стимулювання і розвитку «відстаючих» структурних підрозділів на базі проведених досліджень і введення в дію кращого досвіду лідируючих підрозділів.

2. Самооцінку по офіційним нормам та вимогам для зручності необхідно віднести до внутрішнього виду бенчмаркінгу. Даний вид

бенчмаркінгу по своїй суті є видом дослідження товарів і надаваних послуг власною організацією і доведення їх згідно керівних документів і встановлених стандартів та норм до стандартів тієї країни чи країн, в якій вони продаються і надаються.

Тому даний вид бенчмаркінгу необхідно використовувати не після етапу надходження товару чи послуги до клієнта, а в момент завершальної стадії виготовлення товару. Після виготовлення необхідно проводити співставлення товару зі встановленими стандартами, а по наданню послуг задля покращення позиції власного підприємства в певному сегменті ринку необхідно проводити роботи щодо покращення якості надання послуг не тільки на протязі запровадження і використання даного виду бенчмаркінгу, а на протязі всього часу діяльності фірми.

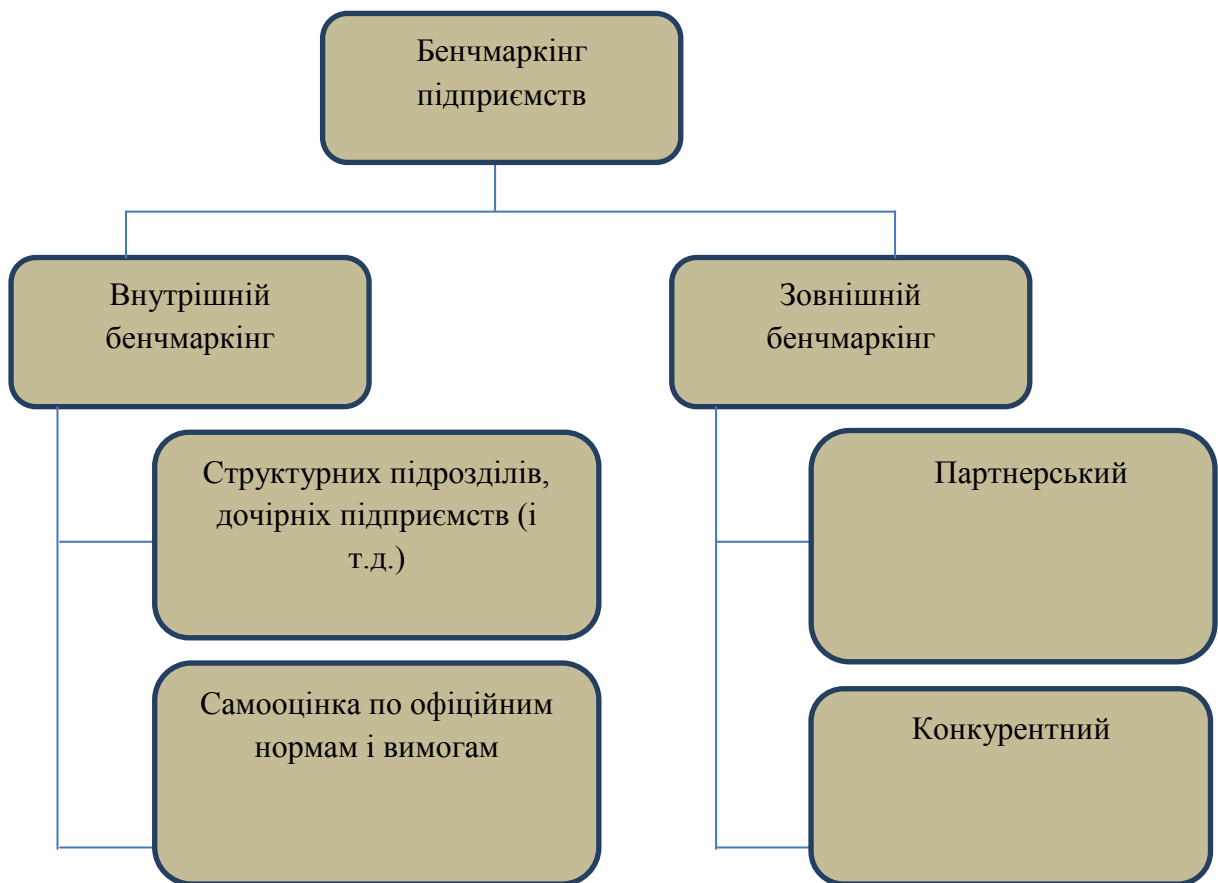


Рисунок 1.3 –Пріоритетні види бенчмаркінгу

Зовнішній бенчмаркінг підприємств також необхідно систематизувати і виділити лише ті його підвиди, завдяки яким можна буде ефективно

управляти підприємством. Провівши дослідження підвидів зовнішнього бенчмаркінгу підприємства можна виділити такі його види:

1. Партнерський бенчмаркінг. Суть даного виду бенчмаркінгу полягає в укладенні договорів між підприємствами не тільки конкуруючими, а й підприємствами з інших галузей економіки з метою взаємного проведення досліджень окремих показників та параметрів для успішного розвитку підприємств. В загальному розумінні метою даного виду бенчмаркінгу як ефективної форми управління буде співставлення власних показників діяльності з показниками фірм в одній галузі, а також виокремлення і запровадження позитивних методів управління на різних етапах управління підприємством.

2. Конкурентний бенчмаркінг – це вид бенчмаркінгу, який дає змогу провести аналіз діяльності власного підприємства з діяльністю конкуруючих підприємств на різних етапах виробництва. Об'єктами дослідження конкурентного бенчмаркінгу є системи, процедури, показники діяльності конкуруючих фірм. Використання даного виду бенчмаркінгу суб'єктом будь-якого бізнесу полягає в виборі еталонного підприємства і вдосконалення власного на базі його умінь і навичок, а метою є зайняття підприємством завдяки використанню бенчмаркінгу як форми управління лідируючих позицій у власному сегменті ринку.

На даному етапі розвитку економіки найбільш актуальною формою управління для всіх підприємств нашої держави може бути конкурентний бенчмаркінг. Але, на превеликий жаль, в нашій країні використання ні одного з видів бенчмаркінгу як форм управління підприємством не набуло достатнього поширення через ряд причин, а саме: неготовність менеджменту до нововведень, невідпрацьовані інструменти реалізації, відсутність даних партнерів для порівнянь, обмеженість ресурсів, невелика кількість успішного використання бенчмаркінгу, використання даного інструментарію разово.

Для того, щоб українські підприємці зрозуміли, що перспектива реалізації бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством є

прописною істиною, і що використання бенчмаркінгу в повсякденній діяльності управління підприємством є ефективною, дієвою і головне стимулюючою до розвитку як підприємств, так і цілих секторів економіки загалом необхідно скористатися досвідом передових країн світу і забезпечити розвиток програми запровадження бенчмаркінгу на державному рівні. Взагалі, використання і дослідження бенчмаркінгу для України не є новиною, тому що ще в далекому 2003 році було створено програму «Український індекс бенчмаркінгу» при фінансовій підтримці міністерства у справах міжнародного розвитку Великобританії в розмірі трьох мільйонів фунтів стерлінгів. Створення даної програми полягало в створенні єдиної бази даних для всіх суб'єктів бізнесу за секторами економіки за рахунок опитування менеджерів компаній по різних напрямках діяльності. Програма мала вільний доступ, тому керівники компаній з метою розвитку та вдосконалення власних підприємств могли вільно зайти на сайт даної програми, вибрати сектор економіки, в якому вони здійснювали свою діяльність та реально оцінити його стан, співставляти та порівнювати показники діяльності власного підприємства з конкуруючими. Але вже в 2007 році програма була закрита через зупинку фінансування [71].

Тому, для практичної реалізації розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством необхідно на державному рівні скористатися досвідом таких передових країн світу як США і Японія та забезпечити виконання ряду вимог: по-перше, забезпечити фінансування програми бенчмаркінгу державою, тому що від цього виграє не тільки підприємство, а й економіка країни загалом; по-друге, забезпечити відновлення відкритої для загального доступу програми бенчмаркінгу. Для виконання цієї умови кожне підприємство нашої держави має публікувати у вищезазначеній програмі достовірні дані, що зумовило б викорінення тіньової економіки. Ну а для виконання цих вимог кожен власник підприємства має дійти до того, що використання бенчмаркінгу на підприємстві в нинішніх ринкових умовах поведе за собою зниження

собівартості, покращення якості товарів та послуг, та збільшення збуту власних товарів, що позитивно відобразиться на показниках як власної діяльності, так і розвитку економіки країни в цілому.

Давши загальне поняття бенчмаркінгу і визначивши всі його види відобразимо як здійснюється використання бенчмаркінгу як форми управління підприємством. Основними етапами бенчмаркінгу є: вибір продукту чи процесу для порівняння; вибір критеріїв для порівняння та ключових факторів успіху і показників ефективності процесів; визначення взірця для проведення дослідження – це може бути і підрозділ власного підприємства, і служба підприємства із свого холдингу, і лідер в даній галузі економіки; наступним етапом є збір даних для проведення дослідження; і на ключовому етапі здійснюється аналіз фахівцями з подальшим розробленням програми посилення і вдосконалення власного підприємства [72].

На рівні підприємств, для розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління керівникам всіх суб'єктів бізнесу необхідно чітко розуміти, що являє собою бенчмаркінг, які є його види і як здійснюється процес його реалізації. А практична реалізація використання бенчмаркінгу суб'єктами всіх виробництв сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і дасть змогу використовувати його як інструмент антикризового управління, що дозволить вийти і підприємствам, і економіці нашої держави на новий рівень, що в довгостроковій перспективі дасть можливість конкурувати вітчизняним підприємствам на міжнародній арені.

Належне позиціонування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства змінює підходи до стратегічного й тактичного планування, формування маркетингової інформаційної системи й проведення маркетингових досліджень, процесів розроблення та виходу на ринок з новою пропозицією, забезпечує вибіркове застосування найкращого досвіду, безперервність процесу вдосконалення, економічну стабільність і досягнення комерційного успіху. Водночас бенчмаркінг не панацея, використання якої гарантує успіх, а інструмент навчання способам його досягнення [73].

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що існує велика кількість видів бенчмаркінгу, які підприємства можуть використовувати у своїй діяльності. Будучи інноваційною ініціативою менеджменту, бенчмаркінг повинно розпочати саме керівництво підприємства. Проте, багато керівників не мають уявлення щодо практичних аспектів здійснення бенчмаркінгу, або мають хибне розуміння його призначення. Велика різноманітність видів даного методу дозволяє обрати найбільш актуальний напрям аналізу середовища, чи то для порівняння продукції та послуг, чи то методів та інструментів менеджменту, чи то для удосконалення господарських процесів.

1.3. Сучасні механізми системного антикризового регулювання

У наш час в умовах конкуруючої економіки ключові позиції в економічному, культурному та соціальному аспектах займають ті держави, які спроможні забезпечити вироблення та гарантувати високу якість виготовленої продукції чи наданих послуг, завдяки чому споживачі товарів мають комфортні умови для життєвої діяльності, а виробники займають ключові позиції на всіх секторах ринку. Підприємства ж нашої держави у своєму нинішньому розвитку не є конкурентоспроможними на міжнародних ринках через низку проблем, таких як недосконалість законодавства у сфері економіки та торгівлі, нестабільність політичної ситуації через ситуацію на Донбасі, спад виробництва. Ці проблеми можна віднести до загальнодержавних. Але можна виділити і внутрішні проблеми, такі як нераціональне використання коштів, недостатній розвиток фінансового та виробничого менеджменту, недосконалий маркетинг. Саме вирішення вищезазначених проблем дозволить українським виробникам поліпшити якість власної продукції та вийти з кризової ситуації, яка виникла на сучасному етапі, з можливістю у довгостроковому періоді вийти на міжнародні ринки та конкурувати з продукцією провідних країн світу.

Варто звернути увагу на те, що антикризове управління є епізодичним, систематичним та регулярним. У даному контексті бенчмаркінг є регулярним інструментом антикризового управління, особливо зважаючи на те, що на сьогодні спостерігається тенденція розсту цін на сировину та матеріали, підвищується ціни на енергетичні ресурси та паливо, спостерігається інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зниження рівня платоспроможності населення, що суттєвим чином впливають на операційну діяльність кожного підприємства. Основними етапами процесу поліпшення бізнес-процесів у сучасній літературі визначаються [74]:

- організація (ініціація та організація процесу поліпшення);
- документування (вибір підходу);
- аналіз (визначення можливостей для поліпшення);
- проектування нового бізнес-процесу;
- впровадження (реалізація рішень, що спрямовані в майбутнє);
- управління бізнес-процесами для постійного поліпшення.

Проте зміст даних етапів не розкривається, та не наводяться певні види робіт для їх реалізації. Процес поліпшення подається у вигляді послідовності певних дій, а саме: виявлення всіх процесів організації; виділення з них ключових процесів з точки зору створення цінності і досягнення стратегічних цілей; здійснення оцінки ключових процесів і вибір тих, які потребують поліпшення; вибір стратегії і методів поліпшення кожного обраного процесу; розроблення проекту з поліпшення; організація менеджменту процесів з метою оцінки ефективності поліпшення; закріплення результатів та розповсюдження досвіду поліпшення на всі процеси організації. При цьому запропоновано можливі стратегії поліпшення бізнес-процесів та визначено умови їх вибору на основі важливості недоліків процесу (ступені необхідних поліпшень) та поточного рівня зрілості (гнучкості) процесу. Такими стратегіями є [75]:

- усунення окремих недоліків процесу за допомогою спеціальних проектів;
- безперервне поліпшення процесів;
- радикальне поліпшення і зміна процесу (інноваційне поліпшення).

Разом з тим, при виборі відповідних стратегій основна увага приділяється рівню зрілості процесів, а не конкретним значенням показників їх оцінки, та не обґрунтовується доцільність застосування окремих методів поліпшення в рамках визначених стратегій [76].

Зважаючи на це, на думку А. Казанцева, бенчмаркінг щодо конкретного об'єкта необхідно планувати й організовувати на підприємстві як окремий інноваційний проект, що складається з трьох стадій [77]:

1. Перша стадія – планування проекту; це передбачає визначення проекту, формування цілей, аналіз проблеми, тобто окреслення завдання планування всього проекту.

2. На другій стадії збирають і опрацьовують інформацію, тривають пошуки альтернатив, прогнозування та прийняття рішень.

3. На третій стадії реалізують план інновацій, що охоплює розроблення шляхів здійснення рішень, доведення їх до виконавця, контроль виконання, аналіз відхилення від заданих параметрів, регулювання тощо.

Тому проблема вибору маркетингу, а також його принципів та запровадження підприємствами, який забезпечить дієвий розвиток суб'єктів бізнесу та дасть змогу випускати якісну продукцію, у провідних країнах світу знаходиться в центрі дослідження як на державному рівні, так і на рівні невеликих підприємств.

Розглянемо етапи проведення бенчмаркінгу суб'єктом бізнесу всіх галузей. Дослідивши роботи видатних вчених-економістів щодо поетапної структури процесу бенчмаркінгу, зазначимо, що сьогодні відсутня єдина методика щодо кількості етапів процесу бенчмаркінгу підприємством. Тому для систематизації різних вчень і виокремлення ключових етапів запровадження процесу бенчмаркінгу розкриємо дослідження цього питання

різними вченими та виокремимо ключові етапи на підставі проведених досліджень. Так, економісти Х. Дж. Харрінгтон та Дж. С. Харрінгтон у своїй відомій праці «Бенчмаркінг у кращому вигляді» пропонують здійснювати процес бенчмаркінгу за вісім етапів, таких як:

- 1) прийняття рішення про те, що має бути піддано процесу запровадження бенчмаркінгу;
- 2) виокремлення підрозділів для порівняння;
- 3) розроблення показників порівняння;
- 4) визначення внутрішніх підрозділів підприємства та зовнішніх організацій для проведення бенчмаркінгу;
- 5) збір та аналіз даних;
- 6) визначення розбіжностей між власною та порівнюваними організаціями;
- 7) розробка планів дій, цілей та процедур оцінки;
- 8) оновлення бенчмаркінгу процесу [78].

Вчені-економісти Е.А. Белокоровін і Д.В. Маслов виділяють такі сім етапів у процесі проведення бенчмаркінгу, як:

- 1) оцінка суб'єкта та визначення областей для покращення;
- 2) визначення предмета еталонного зіставлення;
- 3) пошук ключової компанії;
- 4) збір необхідної інформації;
- 5) аналіз інформації, визначення обмежень у реалізації проекту;
- 6) впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства;
- 7) повторна самооцінка й аналіз покращень [79].

Автори моделі Санкт-Галенського університету описували етапи так [80]:

1. Мати волю і мужність, щоб усвідомити наявність проблеми. Часто готовність до змін у працівників та менеджерів незначна. Це особливо стосується тих підрозділів організації, результати роботи яких не визначають на предмет прибутків і збитків. Іноді ці підрозділи намагаються довести свою

значимість і престиж через структури штатного розпису або кількість співробітників у відомості на видачу зарплати, а не через свій внесок у загальну справу.

2. Виявити, що відомо за темою і від кого. Коли підприємство набирається сміливості показати себе всьому світу, тоді виникає необхідність наступного кроку в пошуку нових знань. Проте активний пошук нових знань не є сам собою зрозумілим у сучасних організаціях. У цілому – це справа бажання та віри в себе.

3. Отримати інформацію й увібрати у себе знання. Перетворена і засвоєна інформація називається знанням. Під перетворенням інформації в знання розуміють те, що право інтерпретації (свого пояснення) передано від відправника до адресата. Трансформація даних у знання відбувається таким чином, щоб людина могла потім мати з цих даних певну користь. Одержувач аналізує і переробляє масив інформації та дізнається, як у різних умовах можна використовувати елементи інформації з метою стимулювання процесів зміни та підвищення продуктивності.

4. Впровадження і спільне проведення дослідів, щоб закріпити знання. Впровадження і спільне проведення дослідів означає, що нові уявлення піддаються інтегрованому процесові й у результаті цього їх приймають як перевірений і успішний спосіб дій.

5. Зафіксувати успішні способи дій і постійно поліпшувати роботу підприємства. Коли склалася описана вище ситуація, можлива фіксація вдалих способів дій. На основі цього зміни можна поширити на інші процеси праці на підприємстві. Попередні кроки були необхідні, щоб підготувати кожного окремого працівника до використання нових знань у його конкретній ситуації. Тепер настав час реалізувати на практиці теоретичні пізнання.

6. Тренувати здібності та використовувати нові знання. Поліпшення організації трудового процесу, фіксування успішних методів роботи, підвищення кваліфікації керівників і рядових співробітників – це тривалий і

дорогий задум. Світлим місцем у такій похмурій картині є те, що створена таким чином організаційна культура існує протягом тривалого часу і не залежить від вибуття з підприємства окремих працівників.

Дослідниця Н.Навольська виокремлює такі етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві [81]:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виокремлюються та досліджуються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім або внутрішнім; провести пошук підприємств, які є еталонними; встановити контакти з цими підприємствами; сформулювати критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинна, так і вторинна інформація. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.

5. Упровадження. Необхідно розробити план упровадження, процедури контролю; оцінювати й аналізувати процес упровадження для досягнення найвищої ефективності.

Що стосується робочої моделі М. Брайтмана, то вона передбачає використання бенчмаркінгу як процесу з чотирьох послідовних дій [82]:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.

3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній.

Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Такий вчений, як Н.В. Карпенко, погоджується з етапами бенчмаркінгу, запропонованими Е.А. Белокоровіним та Д.В. Масловим, але у своїй роботі все-таки вніс певні корективи і запропонував такі етапи, як:

- 1) оцінка діяльності фірми та виокремлення нагальних проблем для негайного їх вирішення;
- 2) визначення відділу чи підрозділу або певного процесу, потрібного для порівняння;
- 3) вибір підприємства, яке є лідером, з метою подальшого зіставлення;
- 4) визначення певних методів та показників і збір потрібної інформації для дослідження;
- 5) аналіз зібраної інформації з подальшим зіставленням та визначенням розходжень у діяльності конкуруючого та власного підприємств;
- 6) запровадження на практиці отриманих результатів дослідження;
- 7) оновлення вже існуючого процесу бенчмаркінгу [83].

Модель бенчмаркінгу німецького інженера К. Тінтельнота передбачає наступні етапи [84]:

1. Визначення об'єкта аналізу переваги. Тут потрібно встановити ті об'єкти підприємства, які можна дослідити за допомогою аналізу переваги. Є можливість критично переглянути організацію в цілому або її складові. Більше того, потрібно вирішити, чи аналізувати переваги з внутрішньої або зовнішньої точки зору, наприклад, з позиції сприйняття покупця. Далі цей інструмент можна використовувати при аналізуванні товарів, контрольних показників обсягу продажів, орієнтації клієнтів тощо. У принципі немає жодних обмежень застосування, крім тих, які впливають з потреб покупця і вимог самого підприємства.

2. Виявлення партнерів з аналізу переваг. Визначивши цілі, варто почати пошук кращих підприємств. Придатні партнери повинні бути не

тільки першокласними самі собою, й при можливості зіставними з досліджуваною компанією. Цей процес складається з таких кроків: поверхневий огляд – на цій стадії здійснюють поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збирають доступні дані; упорядкування – на цьому етапі детально описують наявні до цього моменту дані та систематизують їх; відбір найліпших – на цьому етапі процесу вибирають партнерів, яких вважають найпридатнішими для порівняння. Як джерела інформації для виявлення партнерів автор моделі запропонував: звіти про діяльність підприємств; журнали, книги, бази даних; перелік підприємств; ділові зв'язки; консалтингові компанії; спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки; спілки, дослідні установи тощо; спеціалістів; маркетингові клуби; співробітників різних комісій; участь у спостережних радах.

3. Збір інформації. Цей етап охоплює не тільки збір кількісних та якісних даних, а й вивчення/опис змісту праці, процесів і факторів, що пояснюють продуктивність. Збір інформації включає виконання таких завдань: формування концепції листків опитування, яка містить визначення і пояснення; підбір інформації про досліджуване підприємство (сильні й слабкі сторони); збір фактів про партнера з аналізу переваг; використання додаткових джерел; документальне оформлення інформації; перевірка наявних даних, щоб гарантувати їх визнання і схвалення відповідальності керівних працівників, як на досліджуваному підприємстві, так і в партнерів з аналізу переваг.

4. Аналіз інформації. Цей етап характерний дуже високими вимогами до творчих і аналітичних здібностей учасників процесу аналізу переваг. Аналізувати означає не тільки усвідомлювати подібність та відмінність, а й розуміти взаємозв'язки. Крім того, потрібно виявити впливи, які можуть ускладнити порівняння і спотворити результати. Тут можна передбачити такий спосіб дій: впорядкування та зіставлення отриманих даних; контроль якості інформаційних матеріалів; спостереження за факторами, які потребують порівняння; виявлення недоліків у роботі порівняно з іншими;

розуміння суті причин, які пояснюють наявність недоліків; аналізування, за допомогою якого можна зробити вибір: діяти власними силами чи залучати сторонні організації при сумнівах стосовно деяких підрозділів або процесів (аналіз «виготовлення або придбання»).

5. Цілеспрямоване втілення в життя отриманих результатів. П'ятий етап складається не тільки з упровадження розроблених можливостей поліпшення, а й подальшого розвитку організації підприємства. Мова не про те, щоб копіювати досягнення кращих підприємств; навпаки, вони повинні бути стимулом для подальшого інноваційного розвитку власної організаційної структури – бо аналіз переваги перейде в стратегію переможеного. Виявлений потенціал для поліпшення потрібно реалізовувати за допомогою конкретних заходів. При цьому варто запитати себе, чи узгоджуються отримані дані зі звичайним плануванням, чи необхідна повна переорієнтація. Таке цілеспрямоване інноваційне впровадження означає: роздуми про результати аналізування переваг; надання звіту про результати зацікавленим особам; виявлення можливих удосконалень; узгодження зі звичайним планом робіт підприємства; розроблення плану впровадження необхідних змін; впровадження плану в життя; розуміння аналізу переваг як безперервного процесу; використання результатів для подальшого інноваційного розвитку.

6. Контроль за процесом і повторення аналізування. Впровадження результатів аналізу контролюють у двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи підприємств і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей та дотримання планів за ресурсами й термінами. Методи і процеси постійно змінюються. Те, що ще недавно було найліпшим досягненням, скоро стане стандартом або навіть опуститься нижче того. Тому потрібно регулярно перевіряти, чи є ще можливість виявляти найвищі показники. Отже, аналізування переваг – це не одноразова дія, вона має бути встановлена на підприємстві як функція. Витрати на аналіз переваг після його впровадження,

як правило, значно скорочуються: співробітники пройнялися довірою до такого інструменту, як аналіз переваг; були налагоджені контакти з порівнюваними підприємствами, які можна підтримувати завдяки регулярному обміну. При цьому потрібно тільки стежити, чи не з'явилися нові кращі підприємства; відомі важливі джерела інформації, вже наявна база даних, яку потрібно тільки використовувати.

А. Гончарук у своїй роботі зазначив, що бенчмаркінг як інструмент управління підприємством проводиться поетапно з метою досягнення бажаного результату. Він виокремив 5 етапів, які є дуже схожими з етапами проведення бенчмаркінгу відповідно до циклу Демінга [85]. Ось ці етапи:

- 1) планування (планування за Демінгом);
- 2) збір даних (здійснення за Демінгом);
- 3) аналіз (перевірка за Демінгом);
- 4) реалізація (втілення в життя за Демінгом);
- 5) контроль та оцінка [86].

На етапі планування здійснюється вибір сфери бенчмаркінгу та його цілей; встановлюються пріоритети для покращення діяльності власного суб'єкта бізнесу; визначаються ключові фактори, які здійснюють найвагоміший вплив на ефективність діяльності підприємства; виділяються ключові показники ефективності, на базі яких буде проводитись порівняння; визначаються методи збору даних для проведення аналізу.

На другому етапі проведення бенчмаркінгу здійснюються такі підетапи, як виокремлення певної групи, галузі чи регіону підприємств для проведення порівняння; збір даних про компанії з обраної групи, галузі чи регіону, а також дослідження їхніх процесів, продукції; після цього збираються дані про власну продукцію та власні процеси і на заключному підетапі визначається метод для аналізу власних та досліджуваних даних.

На третьому етапі здійснюється аналіз дослідження за такими напрямками, як оцінка ефективності власного та конкуруючих підприємств; визначення різниці в рівні ефективності за проаналізованими процесами або

продуктами чи виконуваними роботами; дослідження причин різниці ефективності власного та конкуруючого підприємств; створення рекомендацій для зменшення різниці між ефективністю власного та конкуруючого підприємств.

Четвертий етап передбачає здійснення реалізації рекомендацій, визначених на попередньому етапі дослідження, з метою скорочення різниці між рівнями ефективності власного та конкуруючого підприємств. Цей етап є планом дій, який має фінансовий, управлінський, технологічний та маркетинговий характер.

На п'ятому, заключному етапі, здійснюється контроль та оцінка результатів реалізації запропонованих заходів на базі критеріїв та показників ефективності, обраних на першому етапі запровадження бенчмаркінгу. Так, на підставі досліджень А.Г. Гончарука «процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, тим самим забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення компанії»[87].

Крім вищезазначених досліджень етапів проведення бенчмаркінгу суб'єктом будь-якого бізнесу, існує низка інших підходів до кількості етапів здійснення процесу бенчмаркінгу. Наприклад, в IBM таких етапів 15, в AT&A – 12 етапів, в Aiscoa – 6 [88].

Але варто зазначити, що у всіх моделях бенчмаркінгу використовуються подібні етапи і відмінність полягає лише в тому, що ці етапи проводяться через різну кількість кроків.

Першим етапом внутрішнього бенчмаркінгу є планування, яке спрямоване на формування команди, виокремлення бізнес-процесів, що на етапі дослідження є критичними, оцінку їх кількісно та якісно, розроблення порядку виконання етапів, встановлення термінів та обсягу потрібних ресурсів. До команди необхідно залучати керівників та співробітників підрозділів (відділів, служб), а також, за можливості і необхідності, зовнішніх консультантів. Важливим у цьому етапі запровадження бенчмаркінгу є саме обґрунтований вибір особового складу команди

бенчмаркінгу, тому що якість аналітичного дослідження та рекомендацій залежить від професіоналізму членів команди. Проведення процесу бенчмаркінгу необхідно починати з дослідження та документування всіх існуючих на фірмі систем бізнес-процесів. На цьому етапі бенчмаркінгова команда виявляє критичні процеси та встановлює фактори, які впливають на їх ефективність та визначають ті процеси, які зможуть запровадити позитивні зміни. Такі процеси можна виокремити за умов можливості обміну передовим досвідом. Причому вдосконаленню підлягають всі комунікаційні процеси всередині фірми; виокремлюються ті ділянки діяльності, які відповідають вимогам ділового вдосконалення підприємства; розробляються нові способи роботи для запровадження виявлених прикладів досвіду передових підприємств. У багатьох зарубіжних фірмах діє правило Парето «80/20», суть якого полягає в тому, що 80% недоліків, які знижують ефективність підприємства, зумовлені 20% робіт, які виконуються на фірмі, і навпаки, на 80% робіт припадає 20% недоліків. Отже, бенчмаркінгові дослідження всередині підприємства мають забезпечувати вдосконалення 20% робіт, які є найбільш ефективними з позиції вдосконалення діяльності фірми. Окрім вищезазначеного, командою додатково мають бути проаналізовані погляди та фактори фірми, які визначають ефективність діяльності. За наявності ефективної системи внутрішніх комунікацій велику кількість проблем, які були виявлені у процесі попереднього аналізу, можна буде вирішити до початку проведення бенчмаркінгового дослідження. На ключовому етапі планування визначається низка заходів, які мають бути проведені, такі як програма виконання бенчмаркінгу, виконавці, відповідальні за проведення бенчмаркінгу, ресурси та строки, потрібні для завершення кожного з етапів, після чого перевірі підлягає відповідність бенчмаркінгового проекту стратегічним цілям суб'єкта бізнесу.

Наступний етап, а саме збір і обробка показників інформації, містить у собі такі підетапи, як визначення системи показників, вибір партнерів, збір загальних даних, необхідних для дослідження. Перед збором інформації

бенчмаркінгова команда має визначити систему показників, які мають підлягати порівняльному аналізу та загальному оцінюванню. Визначені на попередньому етапі запровадження бенчмаркінгу фактори успіху є базою для формування цілей згідно з обраною стратегією, ключових щодо її досягнення за об'єктами бенчмаркінгу. Після цього проводиться етап вибору структурних підрозділів чи співробітників, які потенційно можуть бути включені до групи партнерів із бенчмаркінгу. При цьому кандидати для дослідження мають бути не тільки найкращими за бізнес-процесами, а й подібними до власної компанії. Бенчмаркінгових партнерів можна вибирати без спеціальних методів дослідження, але з метою уникнення стратегічних помилок варто на етапі вибору застосовувати кластерний аналіз. Після того, як кандидати для дослідження були обрані, бенчмаркінгова команда збирає загальну інформацію з метою скорочення їх кількості.

Етап збору інформації та спостереження включає в себе дослідження партнерів, включених в групу бенчмаркінгу. На цьому етапі визначається, як у досліджуваній компанії здійснюється робота з бізнес-процесу, і вивчаються методи здійснюваних робіт та прийняття відповідних управлінських рішень, необхідних для досягнення розвитку бізнесу. Мета цього етапу – це забезпечення потреби в необхідній інформації у тій кількості, яка буде мінімально необхідною для подальшого аналізу. Кількість необхідної інформації, потрібної для аналізу, може дещо різнитися залежно від змісту бенчмаркінгового проекту.

Збір інформації можна проводити і через співпрацю з працівниками досліджуваних підприємств, які мають достатні знання і є компетентними у володінні інформацією, що необхідна для проведення аналізу. Варіант вибору збору даних залежить винятково від часових та людських ресурсів, а також від досвіду бенчмаркінгової команди. Зазвичай на етапі збору інформації використовуються найрізноманітніші методи, такі як особисті зустрічі, опитувальні листи, відео-конференції тощо.

Етап аналізу є найскладнішим етапом. Його метою є виявлення можливостей використання на практиці передового досвіду та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення об'єкта бенчмаркінгу на підставі проведених аналітичних досліджень.

Для досягнення вищезазначеної мети аналітичні дослідження мають узагальнити низку питань, таких як узагальнення отриманих на попередньому етапі даних та їх інтерпретація; проведення аналізу різниці між процесами, які підлягають дослідженню, та прогноз їхньої наявності в майбутньому; оцінка впливових факторів розриву; збір додаткової інформації, яка не передбачена проектом бенчмаркінгу, але яка може мати певну цінність для проведення аналізу; пошук шляхів та розробка певних рекомендацій зі впровадження ноу-хау.

Проведення аналізу щодо різниці між процесами, які підлягають дослідженню, можна проводити з огляду як на поточний розвиток справ, так і на тенденції, які відбувалися в минулому. Після того, як бенчмаркінгова команда виявляє розрив, необхідно провести аналіз факторів впливу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, а також визначити характер зв'язку між ними та провести прогноз на майбутнє. Результати досліджень можуть бути подані у вигляді аналітичних таблиць за кожним ідентифікатором окремо у вигляді порівняльного профілю, що можуть бути змінені та комбіновані залежно від певної ситуації та творчого натхнення учасників бенчмаркетингової команди.

Через те, що на практиці немає ідентичних процесів, функцій та робіт у відділах (службах) підприємства, потрібно провести певний етап адаптації запропонованих рекомендацій до специфіки будь-якого об'єкта економіки. Для цього необхідно провести запровадження кількох етапів:

- 1) здійснити вибір із запропонованих рекомендацій, які характеризуються принциповими можливостями використання та наявністю зворотного зв'язку;

- 2) здійснити трансформацію рекомендацій через конкретні завдання;

3) здійснити доведення результатів внутрішнього бенчмаркінгу до всього особового складу фірми, який буде задіяний в реалізації ноу-хау;

4) створити команду співробітників, які мають бути залучені до управління змінами;

5) розробити стратегію подальшого розвитку та планування основних дій суб'єкта бізнесу.

На етапі вибору ноу-хау обов'язково підлягають оцінці прогнозовані витрати, доступ до необхідних ресурсів у майбутньому, термін окупності тощо. Важливим на цьому етапі є залучення співробітників тих відділів, які підлягають реорганізації, до обговорення можливих змін. При цьому потрібно довести працівникам раціональність змін, обговорити результати бенчмаркінгових досліджень та досягти домовленості з працівниками щодо запровадження цих змін.

На заключному етапі, а саме на етапі вдосконалення, передбачаються процеси запровадження прогнозованих заходів, контролю та оцінювання результатів, знаходження нових проблем та планування подальших досліджень бенчмаркінгу. Робота з реалізації результатів запровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність суб'єкта будь-якого бізнесу спрямована на усунення слабких сторін його діяльності на підставі запровадження внутрішнього прогресивного досвіду. На цьому етапі застосовуються підходи теорії та практики управління знаннями, управління суперечностями, управління конфліктами.

Оцінка результатів запровадження ноу-хау передбачає проведення дослідження освоєння запропонованих нововведень та їх впливу на кількісні та якісні показники фірми. За досягнення позитивних результатів виявляються нові проблеми і процес бенчмаркінгу повторюється знову і знову [89].

Модель бенчмаркінгу кембриджського дослідника А. Олстіта [90] складається з того, що кожний вид бенчмаркінгу є циклом, що передбачає п'ять кроків:

1) Планування дослідження. На цьому етапі визначають потреби підприємства в змінах; встановлюють, які процеси і за якими параметрами вивчатимуть, а також спосіб кількісного виміру характеристик.

2) Вибір партнера з бенчмаркінгу або визначення так званого конкурента. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім, а також сформулювати критерії, за якими будуть здійснені оцінювання й аналізування.

3) Збір даних за наміченими раніше параметрами. Інформація має бути всебічно перевірена.

4) Аналізування даних, при якому «вираховують», як виконати намічене завдання і виробляють відповідні рекомендації.

5) Використання отриманих рекомендацій для підприємства, яке вивчають.

Як бачимо з викладеного матеріалу, не існує сталої кількості запропонованих етапів проведення бенчмаркінгу. Це можна пояснити тим, що процес бенчмаркінгу можна «розтягувати» залежно від вибраних цілей, величини фірми, середовища, розташування, клієнтів, асортименту товару тощо. Провівши дослідження запропонованих процесів бенчмаркінгу, виділимо сім етапів, які можуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу для покращення своєї діяльності та які є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки:

1. Визначення об'єкта дослідження та партнера з аналізу дослідження.

На цьому етапі проведення бенчмаркінгу встановлюються ті об'єкти, дослідження яких можна провести з використанням аналізу виробництва власного підприємства; потрібно скрупульозно провести аналіз діяльності всієї фірми загалом та окремо кожного з відповідних відділів (служб). Після цього потрібно визначитись, як аналізувати переваги; для цього можна провести аналіз товарів, робіт, послуг, кількості продажів, потреб клієнтів, розташування ринків збуту тощо. Тобто на цьому етапі відсутні обмеження

дослідження з подальшим використанням бенчмаркінгу для покращення діяльності виробництва, крім, звичайно, потреб покупця та вимог фірми.

2. Створення бенчмаркінгової команди.

Другий етап передбачає створення бенчмаркінгової команди, до якої для ефективного використання бенчмаркінгу необхідно залучати керівників та співробітників підрозділів (відділів, служб), а також, за можливості і необхідності, зовнішніх консультантів. Важливим на цьому етапі є раціональний вибір членів команди бенчмаркінгу, тому що якість дослідження та подальших рекомендацій залежить передусім від професіоналізму членів команди.

3. Визначення партнерів бенчмаркінгу.

Після визначення основних цілей дослідження та створення ефективної команди бенчмаркінгу розпочинається пошук найефективніших підприємств у тому сегменті економіки, в якому діє власна фірма. Для ефективності здійснення бенчмаркінгу вибір має впасти на ті підприємства, які, по-перше, є найкращими і, по-друге, схожі з власним підприємством за певними параметрами та показниками. На цьому етапі здійснюється поверхневий огляд та збір даних про конкуруючі фірми; після поверхневого огляду здійснюється впорядкування даних про них і вибір падає на тих партнерів бенчмаркінгу, які, на думку команди бенчмаркінгу, є найкращими для дослідження. Для проведення дослідження використовується найрізноманітніша інформація: журнали, бази даних, поточні звіти про діяльність фірм, семінари, маркетингові клуби, консалтингові компанії, наради, ділові зв'язки тощо.

4. Збір необхідної інформації.

Цей етап запровадження бенчмаркінгу являє собою збір якісної інформації, дослідження і опис змісту діяльності та процесів, які пояснюють продуктивність та ефективність діяльності досліджуваних підприємств. На цьому етапі здійснюється збір інформації про сильні та слабкі сторони діяльності власного підприємства; інформації про партнера бенчмаркінгу з

аналізу переваг; використання всіх можливих джерел для дослідження; оброблення відповідним чином зібраної інформації.

5. Аналіз зібраної інформації.

Цей етап є одним із найскладніших у запровадженні бенчмаркінгу підприємством. На цьому етапі представники бенчмаркінгової команди здійснюють такі кроки в своїй діяльності, як систематизація та зіставлення отриманої інформації; перевірка якості отриманої інформації; виокремлення недоліків власної фірми у зіставленні з методами провідних фірм; розуміння причинно-наслідкових зв'язків, які призвели до погіршення результатів діяльності власного підприємства на певних етапах; проведення аналізу з подальшим обранням методики бенчмаркінгу.

6. Введення в дію досліджених результатів.

На цьому етапі вводяться в дію отримані дослідження та здійснюється розвиток організації фірми. Суть цього етапу полягає в тому, що цей етап бенчмаркінгу є не простим копіюванням організаційної структури та отримуваних результатів підприємства-лідера, а є переломним у плані діяльності підприємства, головне завдання якого полягає в інноваційному розвитку організаційної структури власного суб'єкта бізнесу. Цей етап запровадження бенчмаркінгу можливий лише за таких умов, як розробка плану проведення необхідних реформ; втілення плану в життя; розуміння аналізу переваги як постійного процесу; використання отриманих результатів з метою інноваційного розвитку фірми в майбутньому.

7. Контроль запровадження та повтор проведення аналізу.

На цьому етапі здійснюється аналіз розвитку встановлених показників діяльності власного підприємства на підставі проведених досліджень та перевірка досягнення поставлених задач. Якщо позитивні зміни відбулись, процес повторюється знову і знову, тільки змінам будуть підлягати вже інші процеси діяльності фірми. Дослідження показали, що методи та процеси підлягають постійним змінам через те, що всі впровадження, які сьогодні були новиною і приносили відповідний результат, завтра вже стають

стандартом. Тому перед визначенням першого етапу процесу бенчмаркінгу необхідно перевірити, чи є впровадження відповідних показників актуальним. Сам процес бенчмаркінгу на заключному етапі є переломним етапом у діяльності будь-якого підприємства, тому що працівники після використання цього інструменту управління і розуміння того, що бенчмаркінг привів до покращення діяльності фірми, розумітимуть доцільність його використання; представники бенчмаркінгової команди зрозуміють, як отримувати інформацію і яка інформація взагалі потрібна для проведення аналізу та дослідження; процес бенчмаркінгу стане безперервним, і це приведе до покращення діяльності підприємства на всіх етапах виготовлення продукції чи надання послуги.

Процес бенчмаркінгу нелегкий, він вимагає великого терпіння і наполегливої праці. Підприємство має проводити безперервний моніторинг середовища функціонування, незважаючи на високі витрати. Ефект від використання технології бенчмаркінгу набагато перевищує зусилля і витрачені на нього кошти. Цей ефект полягає в тому, що бенчмаркінг [91]:

- підвищує прагнення до змін;
- спрямований на задоволення кінцевих споживачів;
- підвищує результативність підрозділу, в якому проводиться бенчмаркінг;
- фокусується на впровадженні кращих світових практик;
- рекомендує використання випробуваних підходів, методів, процесів і технологій;
- визначає рівень конкурентоспроможності;
- дає змогу ставити і вирішувати важкі, але досяжні завдання;
- дає змогу здійснити великомасштабні поліпшення;
- забезпечує більш оперативний і менш ризикований підхід до здійснення важких завдань;
- забезпечує підприємству конкурентні переваги;

- створює культуру безперервного вдосконалення;
- зменшує витрати на процес підвищення результативності діяльності підприємства.

Підсумовуючи усе вищесказане можемо зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку економіки в Україні бенчмаркінг як ефективна форма управління підприємством використовується лише деякими підприємствами. Бенчмаркінг як ефективна форма управління суб'єктами бізнесу є необхідним для всіх підприємств нашої держави для розуміння місця власної компанії у всіх сегментах економіки. Також можна зазначити, що бенчмаркінг є тим стимулом для менеджерів компаній, який допоможе покращити результати діяльності власної компанії та зайняти місця на щаблі вище порівняно з конкурентами з подальшою можливістю розвитку всієї економіки і виходом її на новий рівень, на якому товари та послуги наших фірм та компаній зможуть конкурувати з провідними міжнародними компаніями.

Метод бенчмаркінгу є новим у нашій країні і потребує пристосування до українських умов господарювання. Дослідження використання бенчмаркінгу провідними країнами світу сприятиме розвитку бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління. Саме в цьому напрямі потрібно продовжувати подальші дослідження.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши сутність поняття бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління у підходах різних науковців, було надано власне визначення досліджуваного явища. Так, на нашу думку, бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

Дослідивши класифікаційні ознаки з'ясовано, що останнім часом поширилось застосування у діяльності підприємств такого інструменту, як бенчмаркінг. Фахівці вирізняють досить велику кількість його різновидів. В першу чергу це пов'язано з багатоплановістю завдань, які вирішуються за допомогою бенчмаркінгу. Проблеми, що постають перед компаніями у процесі діяльності, відрізняються за складністю, поділяючись на складні та прості; за напрямком економічної діяльності, як то зовнішня або внутрішня; за рівнем проведення бенчмаркінгу, чи то операційний чи стратегічний бенчмаркінг. Уміле та фахове застосування бенчмаркінгу призводить до суттєвого позитивного впливу на економічно-виробничі процеси притаманні підприємствам, сприяє їх сталому розвитку в непростих соціально-економічних умовах. Практичне застосування методів та прийомів бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами повинно сприяти також його удосконаленню, як одного з інструментів сучасного бізнесу, стати предметом ретельної уваги з боку фахівців та об'єктом для наукових розробок. Але слід зазначити, що застосування одного бенчмаркінгу не в змозі у повній мірі сформувати довгострокову стратегію. Більш дієвим та ефективним виглядає поєднання бенчмаркінгу із поглибленим аналізом зовнішнього та внутрішнього економічного середовища.

Вивчивши основні етапи здійснення аналізу підприємства на засадах бенчмаркінгу виявлено, що проведення бенчмаркінгу завжди відбувається за різними сценаріями та етапами. Пов'язано це, перш за все, з різноманітністю аспектів, які враховуються та впливають на діяльність компанії, з розміром підприємства, його «економічною вагою», клієнтською базою, територіальним розташуванням, економічним сегментом діяльності, товарним асортиментом тощо. При проведенні аналізу процесів бенчмаркінгу було виділено низку наступних етапів застосування даного інструментарію удосконалення діяльності будь-якого економічно-господарського суб'єкта, які слід вважати основними та найбільш оптимальними:

- чітке визначення об'єкта дослідження;

- визначення партнерів дослідження;
- створення фахової команди з бенчмаркінгу;
- поглиблене вивчення ринково-економічної ситуації з метою отримання необхідної інформації;
- обробка та аналіз отриманої інформації;
- застосування на практиці результатів дослідження;
- постійний контроль за реалізацією висновків дослідження та моніторинг економічної ситуації з метою, при необхідності, повторного аналізу.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковані в фахових виданнях [92; 93; 94; 95; 96; 97], наукових зарубіжних виданнях [98], апробовані на конференціях [99; 100; 101].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

2.1. Тенденції розвитку бенчмаркінгу підприємств в умовах посилення кризових впливів

Невід'ємною складовою трансформацій соціально-економічних систем є наявність особливих (надзвичайних) кризових явищ. В таких умовах державна політика неспроможна забезпечити власну ефективність за допомогою наявних інструментів і механізмів державного управління. Антикризове управління є типом управління, що орієнтоване на своєчасне реформування економіки, оцінку, прогноз, діагностику процесів у діяльності підприємства, галузі, регіону, держави. Ускладнення управління як одна з тенденцій його розвитку передбачає підвищення можливості прогнозувати виникнення кризи і готовності її подолати [102]. Посилення кризових впливів на економіку країни загалом та діяльність окремих підприємств зокрема зумовлює необхідність аналізу тенденцій розвитку бенчмаркінгу. У даному дослідженні це завдання реалізовано на прикладі Дніпропетровської області.

Як вже зазначалося, одним із найефективніших методів ведення конкурентної боротьби є бенчмаркінг. Бенчмаркінг являє собою важливий інструмент збирання, вивчення та застосування цінної інформації, з метою подальшого її використання. Застосування бенчмаркінгу дає змогу порівнювати між собою сильні та слабкі сторони регіону шляхом порівняння його результатів з результатами інших регіонів. Використання бенчмаркінгу дає можливість засвідчувати, що влада та громада Дніпропетровщини будуть краще виконувати свої стратегічні обов'язки, що згодом призведе до високих показників, стосовно інших.

У світі існує чимало організацій, які об'єднують компанії, що використовують бенчмаркінг для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Їх створено спеціально для пошуку партнерів з бенчмаркінгу та обміну досвідом, оскільки концепція бенчмаркінгу передбачає активну взаємодію партнерів, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси. Подібні об'єднання містять від десятка до декількох тисяч підприємств і організацій. Так, Всесвітня організація бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network (GBN)) підтримується центрами порівняльного тестування в більше, ніж 18 країнах світу, що поєднують близько 25000 організацій [103].

Найчастіше технологію бенчмаркінгу використовують в Японії та США. На відміну від Японії, у США імітація, чисте копіювання чужого досвіду не сприймається. Бенчмаркінг являє собою прийнятний спосіб копіювання чужих методів, що дозволяє американським компаніям відкрито вивчати чужий досвід, при цьому зберегти добру репутацію, тим самим заощадити час і гроші. Аналітики Американського фонду (American Quality Foundation) стверджують, що понад 30% великих американських підприємств регулярно застосовують бенчмаркінг, і цей показник продовжує зростати. Аналогічна тенденція спостерігається й у країнах Західної Європи [104].

Британський департамент торгівлі і промисловості розробив індекс бенчмаркінгу – усереднений показник діяльності компанії на різних ринках. У Великобританії понад 2000 компаній вже використовують індекс бенчмаркінгу і їх кількість постійно зростає. В Україні ж бенчмаркінг не зустрів належної підтримки. Про це свідчить результат спроби введення програми «Українського індексу бенчмаркінгу», що фінансувалася міністерством у справах міжнародного розвитку Великобританії (DFID). UBI (Ukrainian Benchmarking Index) – це комп'ютерна програма, що дає можливість порівняльного аналізу конкретного бізнесу з найкращим його аналогом. Відтак, більшість українських підприємств, в тому числі і підприємств Дніпропетровської області, бенчмаркінг не використовують. Українські консультаційні фірми теж не реалізують проекти з бенчмаркінгу, хоча елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах із вдосконалення методів роботи українських підприємств [105].

Серед головних причин неготовності українського бізнес-середовища і її керівного складу до поширення використання бенчмаркінгу можна віднести: упереджене ставлення керівного складу організацій до проведення безкоштовних урядових програм; помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу, недостатня поінформованість керівного складу підприємств про його функціональне призначення; непорівнюваність досвіду українських підприємств із досвідом передових західних суб'єктів господарювання, насамперед внаслідок недостатнього інформаційного забезпечення; недостовірність звітної інформації; відсутність належних методик управління [106].

Варто наголосити, що Дніпропетровська область займає друге місце в Україні по кількості населення та є одним із найважливіших промислових регіонів нашої держави. Для того, щоб не втратити свою значимість в межах України, а також надалі розвиватися на лоні світової економіки, влада, бізнес та населення повинні докласти якомога більше зусиль для зростання рівня конкурентоспроможності регіону.

Коли йдеться про такий термін, як «конкурентоспроможність», то частіше його розуміють, як збільшення продажів та продукції підприємства, що впливає на подальший розвиток самого підприємства, але в даній роботі «конкурентоспроможність» не є фінальною точкою, тому що для Дніпропетровського регіону головною метою є досягнення кращого рівня життя, розвитку бізнесу, введення нових інновацій та сталий добробут населення [107].

Важливо зазначити, що економічне зростання неможливо досягти за рахунок негативного впливу на довкілля чи населення. Отже для тривалого добробуту регіону потрібні здорові жителі, освічені спеціалісти та чисте навколишнє середовище.

Майкл Портер, професор Гарвардського університету та автор провідних робіт з питання «конкурентоспроможності», пояснює: «Конкурентоспроможність – це не найбільша економіка в абсолютному

вимірі, а найпродуктивніша економіка з розрахунку на одну особу. Конкурентоспроможність – це не дешева робоча сила, не найбільша частка експорту і навіть не найшвидше економічне зростання. Це створення умов, за допомогою яких компанії та громадяни можуть працювати найбільш продуктивно, внаслідок чого розмір заробітних плат та прибутки від інвестицій дадуть можливість підтримувати привабливий рівень життя» [108].

В своїх роботах Майкл Портер наголошує, що слід змінити стале поняття конкурентоспроможності, в якому мова йдеться про використання дешевої робочої сили, що призведе до підвищення статків підприємства. Всупереч цьому, він наводить приклад Швеції та Німеччини, які досягли процвітання з високими заробітними платами. Також гарвардський вчений говорить про те, що конкурентоспроможність не залежить від багатства природних ресурсів, адже та ж Німеччина, Японія та Південна Корея досягли успіху, незважаючи на обмежену кількість природних багатств. Метою Портера є доведення, що будь-яка країна, регіон або місто можуть досягти високого рівня добробуту та підвищити рівень конкурентоспроможності, не зважаючи на традиційні етапи розвитку конкурентоспроможності, адже ні один чинник сам по собі не може забезпечити сталий добробут. Для сталого розвитку та добробуту потрібен широкий комплекс взаємозалежних між собою чинників.

Зауважимо, що основні складові конкурентоспроможності відображає система бенчмаркінгу, яка представлена у вигляді умовного прямокутника. На вершині знаходиться кінцевий результат, тобто високий рівень життя та сталий добробут населення [109].

Система бенчмаркінгу регіону умовно поділена на 4 позиції, де:

- 1 – мета;
- 2 – показники конкурентоспроможності;
- 3 – чинники конкурентоспроможності;
- 4 – глобальні та національні сили.

Таблиця 2.1 - Система бенчмаркінгу конкурентоспроможності регіону

1	Високий рівень життя і сталий добробут					
2	Зростання ВВП	ВРП на одну особу		Продуктивність праці		Споживчі витрати
3	Людський капітал	Інфраструктура	Розвиток бізнесу	Довкілля	Інновації	Ділове середовище
4	Зміни світових цін на товари, сприйняття світовими інвесторами інвестиційної привабливості країни, верховенство права, ефективність ринку, політика ринкової конкуренції, національна податкова система, бюрократія, регулювання бізнесу, прозорість, судова система та ін.					

Нижче представлені такі показники, як валовий регіональний продукт (ВРП) на 1 особу зростання ВРП, продуктивність праці та споживчі витрати на 1 особу. Наступний етап трикутника включає в себе такі чинники як людський капітал, інфраструктуру, розвиток бізнесу, довкілля, інновації та ділове середовище. Це основні чинники конкурентоспроможності. Саме ці чинники дають області змогу досягти сталого економічного стану і добробуту населення. Розглянемо детально кожную частину конкурентоспроможних чинників, а саме:

1. **Людський капітал** – цей чинник говорить про те, що для того щоб область була конкурентоспроможною, вона потребує здорових та високоосвічених людей.

2. **Інфраструктура**: важливим для конкурентоспроможності є відповідно високоякісна інфраструктура.

3. **Розвиток бізнесу**: конкурентоспроможна область потребує сприятливих внутрішніх умов, високого рівня інвестицій та залучення іноземних інвесторів.

4. **Довкілля**: економічне зростання області за рахунок довкілля не є сталим.

5. **Інновації** – цей чинник передбачає постійне покращення якості товарів та виготовлення нової продукції.

6. Ділове середовище: середовище, в якому працює бізнес є конкурентоспроможним [110].

Основою прямокутника є глобальні та національні чинники, що включають в себе зміни світових цін на товари, сприйняття світовими інвесторами інвестиційної привабливості країни, верховенство права, ефективність ринку, політику ринкової конкуренції, національну податкову систему, бюрократію, регулювання бізнесу, прозорість, судову систему та ін.

В умовах постійного розвитку економіки Дніпропетровська область з метою залучення інвестицій, розвитку бізнесу та утримання людських ресурсів повинна конкурувати не тільки з іншими областями нашої держави, а й з провідними країнами світу.

Тому необхідно здійснити порівняння рівня конкурентоспроможності Дніпропетровської області за певними показниками та чинниками зі схожими регіонами як нашої країни, так і Європи з огляду на географічне розташування, соціальні, культурні показники та структуру економіки.

Провівши дослідження для визначення регіонів-аналогів, для прикладу було взято Харківську область (Україна), Вільна держава Саксонія (Німеччина) та Малопольське воєводство (Польща).

У таблиці, наведеній нижче, узагальнено основні показники Дніпропетровської області, які були ключовими при виборі регіонів, обраних для порівняння. Кожен з них був проаналізований на відповідність перерахованих в таблиці критеріїв, і позначка в стовпчику означає подібність того чи іншого регіону Дніпропетровській області [111].

Для проведення аналізу конкурентоспроможності Дніпропетровської області з досліджуваними регіонами було використано близько 40 різноманітних показників. Чотири з них безпосередньо відображають показники конкурентоздатності, всі інші частково стосуються одного із складових конкурентоспроможності, а саме: людський капітал, розвиток бізнесу, довкілля та інфраструктура. Варто зазначити, що збір інформації

щодо таких важливих складових конкурентоздатності як інновації та ділове середовище виявився неможливим.

Таблиця 2.2 - Узагальнення показників Дніпропетровської області з регіонами-аналогами

№ п/п	Назва параметру дослідження	Дніпропетровська область	Харківська область	Вільна держава Саксонія	Малопольське воєводство
1	Чисельність населення, тис. осіб	3 206,5	2 649,5	4 077,9	3 364,1
2	Географічне положення	Віддаленість від узбережжя	+	+	+
		Схід України	+		
3	Структура економіки	Металургія		+	+
		Машинобудування	+	+	+
		Добувна промисловість		+	+
		Сільське господарство	+		+
4	Соціально-культурні особливості	Індустріальний регіон	+	+	+
		Аграрний потенціал	+		+
		Високий рівень урбанізації	+	+	+

Для вибору були обрані показники за такими параметрами:

1. Даний показник є важливим для Дніпропетровської області;
2. Дані щодо визначеного показника достовірні;
3. Влада обраних регіонів для досліджень може вплинути на показник, реалізуючи визначену політику;
4. Дані для досліджень дають можливість порівнювати як області України, так і Дніпропетровську область із іншими регіонами;
5. Зміна досліджуваних показників трактується як покращення чи погіршення ситуації.

Для дослідження використовувались найактуальніші дані, які були взяті з сайту Державної служби статистики України, а для країн Європи для

взяття даних використовувався сайт Євростат, статистична організація Європейської Комісії.

На початковому етапі досліджень для визначення місцезнаходження Дніпропетровської області кожен елемент дослідження був приведений до однієї одиниці за допомогою нормалізації кожного елементу даних. Тому, за допомогою цього, була отримана послідовність даних, де найуспішніший регіон того чи іншого показника отримував максимальну кількість балів, а найгірший – нуль балів.

Для прикладу покажемо розрахунки досліджень на прикладі відсотку працездатного населення за допомогою формули.

$$\text{Нормалізоване значення} = \frac{(\text{значення показника} - \text{мінімальне значення})}{\text{максимальне значення} - \text{мінімальне значення}} \times 100 \quad (2.1)$$

Малопольське воєводство має найбільшу кількість працездатного населення, яке складає 70,2%. Дніпропетровська область має найменше значення і частка працездатного населення складає 57,8%.

Тому, нормалізоване значення, за підрахунками вищезазначеної формули матиме наступний вигляд:

Таблиця 2.3 - Розрахунок нормалізованого значення по даним дослідження

№ п/п	Назва параметру	Дніпропетровська область	Харківська область	Вільна держава Саксонія	Малопольське воєводство
1	% працездатного населення	57,8	59,3	63,8	70,2
2	Нормалізоване значення показника	0%	12,1%	48,4%	100%

Якщо ж менше значення означає кращий результат (для прикладу, коефіцієнт демографічного навантаження людьми літнього віку):

$$\text{Нормалізоване значення} = \frac{(\text{максимальне значення} - \text{значення показника})}{\text{максимальне значення} - \text{мінімальне значення}} \times 100 \quad (2.2)$$

Мінімальне значення має Малопольське воєводство (196,8 особи), а максимальне значення – Саксонія (384,4 особи). Значення Дніпропетровської області дорівнює 208,1 особи. Нормалізоване значення обчислюється так:

Таблиця 2.4 - Розрахунок нормалізованого значення по даним дослідження

№ п/п	Назва параметру	Дніпропетровська область	Харківська область	Вільна держава Саксонія	Малопольське воєводство
1	К-сть людей літнього віку на 1000 осіб	208,1	230,4	384,4	196,8
2	Нормалізоване значення показника	94,0%	82,1%	0%	100%

Для визначення рівня конкурентоспроможності Дніпропетровської області на рівні нашої держави та країн Європейського союзу проведемо аналіз конкурентоспроможності по основним показникам та чинникам, які на нього впливають [112]. Детальніше наведено інформацію у дод. Б.

Провівши даний аналіз діяльності Дніпропетровської області варто зазначити, що розвиток Дніпропетровської області з аналогічними конкурентами інших держав залишається на достатньо низькому рівні. Низький рівень продуктивності праці на сьогодні є проблемою не тільки Дніпропетровської області, але і всієї нашої держави. Для досягнення зросту продуктивності праці в нашому регіоні потрібно забезпечити підвищення інновацій та ефективності праці. Завдяки цьому можливо було б збільшити показник номінального валового регіонального продукту на одну особу.

Людський капітал – це складова кількісних та якісних характеристик населення Дніпропетровської області. Людський капітал – це один із

основних ресурсів сталого економічного розвитку, який також є і основним споживачем економічних благ.

Складовими для людського капіталу було обрано такі складові: демографічні дані, ринок праці та освіти населення.

Взявши до уваги демографічні дані варто зазначити, що Дніпропетровська область в порівнянні з конкурентами має найвищі показники народжуваності, але, поряд з тим, рівень смертності в той же час також найгірший в нашому регіоні. Тривалість життя в Дніпропетровській області також знаходиться на найнижчому рівні, хоч область по середньому віку населення є однією з наймолодших в порівнянні з конкуруючими регіонами. Рівень зайнятості населення також знаходиться на високому рівні, проте кількість людей з повною вищою освітою в нашому регіоні найгірший [113].

Загалом, провівши аналіз людського капіталу як одного з ключових складових економічного розвитку нашого регіону, можна зробити такі висновки:

1. Частка кількості працівників з повною вищою освітою буде збільшуватись, через підвищення рівня освіти в нашій державі загалом;

2. Рівень безробіття на даному етапі розвитку економіки нашого регіону знаходиться в порівнянні з регіонами нашої держави та конкуруючих регіонів інших держав на непоганому рівні, проте, через економічні проблеми, які виникли на даному етапі як в Україні, так і в Дніпропетровській області, можливе збільшення рівня безробіття.

3. Рівень народжуваності дітей буде зменшуватись як через події, які зараз відбуваються в сусідніх областях нашого регіону, а саме зменшення кількості осіб чоловічої статі, так і через зменшення кількості жінок дітородного віку;

4. Природний рух населення орієнтовано буде покращено завдяки зменшенню рівня народжуваності і покращенню середнього терміну життя населення;

5. Тривалість життя як чоловіків, так і жінок почне зростати через покращення медичного забезпечення населення;

6. В цілому, людський капітал Дніпропетровського регіону має достатньо непогані показники в порівнянні з конкуруючими регіонами. Залишається невирішеними ключові питання: зростання тривалості життя населення через покращення медичного забезпечення по області і зменшення рівня безробіття. За взірець можна взяти забезпечення роботою людей середнього та старшого віку, завдяки вдосконаленню робочих місць та їх адаптації під даних людей.

Для забезпечення високої продуктивності і конкурентоспроможності економіки Дніпропетровської області потрібна якісна соціальна інфраструктура. Для цього було проведено дослідження її складових: транспортної, медичної та туристичної інфраструктур.

По щільності доріг Дніпропетровська область в Україні з аналогічним по характеристикам регіоном, а саме Харківською областю має гірші показники. З конкурентами інших держав зрозуміло, що показник буде меншим, проте регіон має непогані результати і за останні п'ять років цей показник був набагато покращений.

Дніпропетровська область при аналізі показала досить високі результати в наявності кваліфікованого медичного персоналу і по даному показнику лише вільна держава Саксонія показала кращі результати [114].

За показником смертності серед немовлят і рівнем захворюваності серед населення на туберкульоз регіон отримав майже найнижчі результати.

За показником кількості туристів і кількості ліжко-місць в готелях Дніпропетровська область випередила лише Харківську, але значно поступається показникам регіонів-конкурентів інших держав.

По розвитку інфраструктури Дніпропетровської області варто зазначити, що медичне забезпечення на даний момент є на досить високому рівні в порівнянні з іншими областями нашої держави. Щодо захворюваності

на тяжкі хвороби і смертності немовлят в перспективі потрібно модернізувати застарілу техніку в медичних закладах.

Щодо розвитку туризму і кількості ліжко-місць в готелях, то, на даний момент, в регіоні потрібно вдосконалювати та розвивати туристичні комплекси, розвивати міжнародне співробітництво у сфері туризму і курортів, створювати кадастр природних територій та ресурсів туризму; розробляти регіональні програми розвитку сільського та «зеленого» туризму.

Транспортна інфраструктура є важливою для розвитку бізнесу всього регіону, і, водночас, від даної інфраструктури залежить забезпечення громадськими благами населення всієї області.

При достатній кількості якісних не пошкоджених доріг є змога забезпечити великий пасажиропотік та вантажообіг і значно зменшити приватні витрати на транспортування. Від забезпеченості регіону якісними дорогами наряду залежить туристична інфраструктура і розвиток туризму загалом.

Щільність доріг нижча, ніж в Харківській області, проте набагато краща ніж в багатьох інших областях нашої держави. Показник щільності доріг в Дніпропетровській області розвивається набагато краще на протязі останніх двох років, і, скоріш за все, буде розвиватися і надалі. Проте, якщо брати на загальнодержавному рівні, то основні видатки на дорожнє господарство відповідно до закладеного бюджету спрямована в-основному на ремонт і покращення існуючих доріг, а не на створення нових.

Щодо розвитку бізнесу, як однієї із складових бенчмаркінгу конкурентоспроможності, то основною проблемою, не вирішеною на даний момент в Дніпропетровській області, є недостатній рівень інвестування в машини та обладнання. Навіть на рівні території нашої держави Дніпропетровській області тяжко конкурувати з іншими регіонами в даному сегменті економіки. Тому основним завдання регіональної політики Дніпропетровщини є процес залучення додаткових інвестицій для розвитку бізнесу та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

У сучасних умовах інвестиції є найважливішим засобом забезпечення умов розвитку ринкової економіки, структурних зрушень у народному господарстві, підвищення якісних показників господарської діяльності загалом і аграрного сектору економіки зокрема. Проте нині власні, залучені та позикові інвестиційні джерела сільськогосподарських товаровиробників недостатні для задоволення їх інвестиційних потреб. Процес покращення інвестиційного клімату та нарощування інвестицій стримує низка чинників, найважливішими серед яких є: непослідовна і недосконала інвестиційна політика держави в аграрній сфері, в якій переважають принципи залишкового виділення бюджетних коштів; недосконалі механізми та схеми їх використання; нерозвиненість інноваційної інфраструктури, надмірне зношення і відсутність умов не лише розширеного, а й простого відтворення основних засобів; несприятливі умови для розвитку малого бізнесу на селі; низька ліквідність інвестицій; невирішеність проблеми іпотеки; недостатнє фінансування заходів щодо розвитку шляхової мережі на селі; недосконалий механізм економічних відносин між галузями, що призводить до низької рентабельності капіталу та недостатньої інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки [115].

Аграрний є одним із найвагоміших секторів народного господарства України. Гальмування інвестиційної діяльності в сільському господарстві останніми роками призвів до послаблення матеріально-виробничої бази суб'єктів господарювання, зменшення його прибутковості і рентабельності, низького рівня концентрації і спеціалізації виробництва, слабкого розвитку інфраструктури аграрного ринку. Пошук шляхів виходу з тієї кризової ситуації, що склалася в аграрному секторі України, неможливий без залучення додаткових інвестицій. Тому треба звернути увагу на те, як впливає інвестиційна діяльність на функціонування вітчизняного аграрного сектору [116].

Регіональні особливості інвестиційної діяльності в сільському господарстві формуються під впливом природно-кліматичних умов, рівня

економічного розвитку регіонів, зональної спеціалізації аграрного виробництва та інших факторів. Аналіз обсягів, динаміки, структури вкладень у розвиток сільського господарства регіонів України за тривалий проміжок часу свідчить, що активність інвестиційних процесів, як правило, вища в областях зі сприятливими природно-кліматичними умовами, вищою родючістю ґрунтів, розвинутою виробничою та соціальною інфраструктурою, тісною співпрацею інвесторів з органами місцевого самоврядування [117].

На рис. 2.1 зображено динаміку частки інвестицій у аграрний сектор за 2013-2019 р.

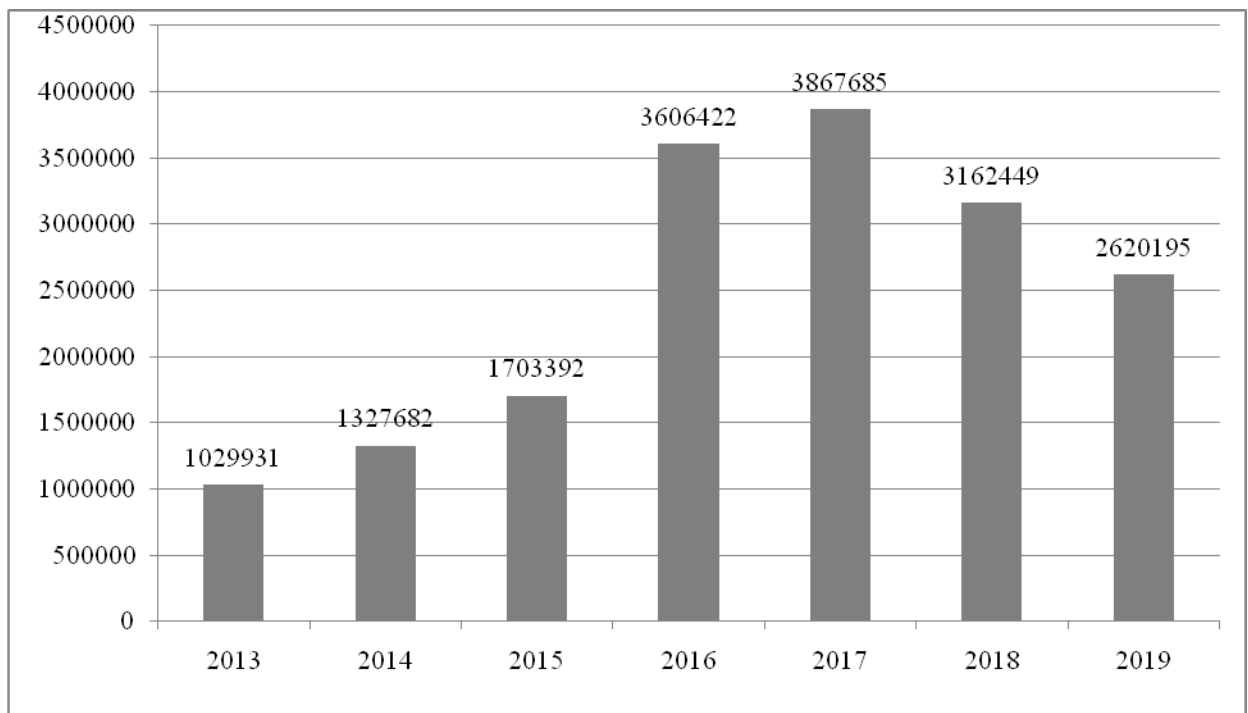


Рисунок 2.1 – Динаміка частки інвестицій в аграрний сектор Дніпропетровської області за 2013-2019 р., тис. грн.

Як бачимо, частка інвестицій у аграрний сектор Дніпропетровської області до 2017 року зростала з кожним роком, однак у 2018-2019 роках спостерігається погіршення показника. Зауважимо, що протягом 2013-2019 років частка інвестицій у галузь сільського господарства Дніпропетровщини

зросла на 254,4 %, що свідчить про зростання зацікавленості інвесторів у розвитку даного бізнесу.

Загальмування розвитку інвестиційного клімату у аграрному секторі останнім часом, за оцінками більшості інвесторів, зумовлено, з одного боку, проблемами макrorівня (відсутністю сталої законодавчої бази, стратегії розвитку економіки, інфляційними процесами, високими банківськими відсотками), а з іншого боку, внутрішніми проблемами підприємств, які займаються виробництвом та наданням послуг у сільському господарстві (низький рівень ефективності їх бізнесу, відсутність належної інфраструктури у сільській місцевості та достатнього рівня менеджменту їх керівників) [118].

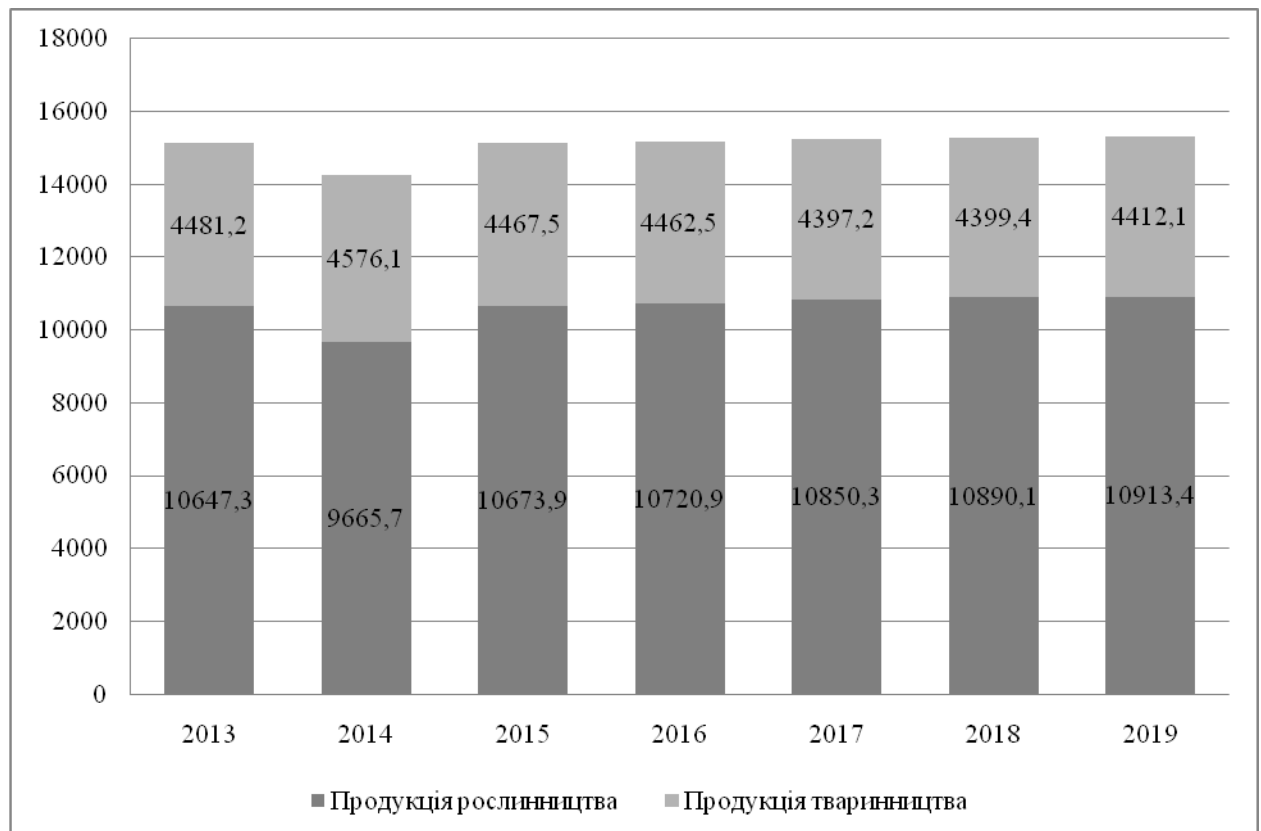


Рисунок 2.2 – Обсяг продукції сільського господарства Дніпропетровської області за 2013-2019 рр., млн. грн.

За даними рис. 2.2 можемо зробити висновок, що виробництво сільськогосподарської продукції останні 3 роки у Дніпропетровській області

останні не розвивається та не модернізується. Про це свідчить той факт, що як продукція тваринництва, так і продукція рослинництва виробляється в одному обсязі.

Так, у 2017 році продукції тваринництва було вироблено на загальну суму 4397,2 млн. грн., у 2018 році – 4399,4 млн. грн., а у 2019 році – 4412,1 млн. грн.

Тоді як продукції рослинництва у 2017 році вирощено на загальну суму 10850,3 млн. грн., у 2018 році – на 10890,1 млн. грн., а у 2019 році – на 10913,4 млн. грн.

Більш детально обсяги вирощування сільськогосподарських культур протягом 2013-2019 років наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Виробництво сільськогосподарських культур, тис. т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Культури зернові та зернобобові	37103,4	3317,8	3866,2	3480,8	3598,2	34874,7	42853,9	5750,5	15,50
Буряк цукровий фабричний	25,3	28,6	31,4	54,2	56,3	53,7	34,9	9,6	37,94
Соняшник	940,1	945,6	1198,6	1264,1	1297,3	1283,1	1448,6	508,5	54,09
Картопля	667,3	658,9	560,3	602,1	604,7	523,9	434,1	-233,2	-34,95
Культури овочеві	708,6	709,6	728,3	732,7	738,2	749,0	727,5	18,9	2,67
Культури плодові та ягідні	131,8	133,1	145,5	149,4	152,1	185,3	154,3	22,5	17,07

Таким чином, загалом стан рослинництва протягом останніх п'яти років покращується. Найбільшу частку у загальному обсязі сільськогосподарських культур займають зернові та зернобобові культури.

Так, у 2019 році було вирощено 42853,9 тис. т. зерна, тоді як у 2013 даний показник становив 37103,4 тис. т., що на 15,5 % більше.

Значну частку у загальній структурі продукції рослинництва також займає вирощування соняшнику. Так, у 2019 його виробництво зросло з 940,1 тис. т у 2013 році до 1448,6 тис. т у 2019 році, що на 54,09% більше.

Варто зазначити, що за останні п'ять років більше, ніж удвічі зросло вирощування цукрового фабричного буряку. Так, у 2019 році було вирощено 34,9 тис. т. даної культури, тоді як у 2013 році – лише 25,3 тис. т.

Негативна тенденція спостерігається тільки у вирощуванні картоплі. Так у 2013 році обсяг виготовлення картоплі становив 667,3 тис. т, а у 2019 році 434,1 тис. т. При цьому майже на одному рівні залишається вирощування овочевих, плодових та ягідних культур.

Обсяги виробництва продукції тваринництва за 2013-2019 роки наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Виробництво сільськогосподарських тварин, тис. голів

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Велика рогата худоба	132,1	131,2	130,3	127,2	126,8	125,6	122,1	-10	-7,57
У т.ч. корови	76,2	75,9	73,1	71,6	71,1	71,8	68,2	-8	-10,50
Свині	532,1	530,1	470,3	426,1	424,3	371,4	363,3	-168,8	-31,72
Вівці та кози	56,2	56,1	57,5	55,3	54,3	58,3	57,6	1,4	2,49
Птиця свійська	17412,3	18069,2	16870,3	18629,9	18931,7	18548,7	19521,9	2109,6	12,12

Як видно з розрахунків, найбільше поголів'я спостерігається у сфері вирощування птиці. Так, у 2019 році даний показник становив 19521,9 тис. голів, що на 12,12% більше, ніж у 2013 році, коли даний показник становив 17412,3 тис. голів. Що стосується інших видів тваринної продукції, можемо

спостерігати негативну тенденцію у їх виготовленні. Так, вирощування корів у 2019 році скоротилося на 10,5% порівняно з 2013 роком та фактично становило 68,2 тис. голів. Що стосується свиней, то їх виробництво також скоротилося, а саме на 31,72 у порівнянні з 2013 роком та фактично становило 363,3 тис. голів. Застійна ситуація спостерігається у сфері вирощування кіз та овець, вирощування яких у 2019 році дещо зросло лише на 2,49% (переважно за рахунок скорочення вівчарної справи) у порівнянні з 2013 роком та фактично становило 57,6 тис. голів.

Пропозиціями у вдосконаленні розвитку бізнесу можна вважати оприлюднення основних нормативно-правових актів і відповідної інформації іноземною мовою, яка матиме інтерес для залучення іноземних інвестицій; забезпечення більш дієвої взаємодії між владою та представниками бізнесу шляхом взаємодії в електронному режимі (надання звітів, закриття, відкриття бізнесу, надання відповідної інформації, заключення договорів і т.д.).

По забрудненості довкілля основною проблемою області є високий рівень накопичення відходів, який постійно зростає і забруднення повітря. Основним завданням в вирішенні даного питання бенчмаркінгу області є: зниження викиду забруднюючих речовин в повітря; зниження, ефективна утилізація відходів та їх повторна переробка; створення належних умов та системи розподілу відходів по відповідним критеріям. Для зниження рівня викидів забруднюючих речовин варто: провести оновлення техніки на заводах та фабриках та запровадити в життя новітні методи утримання викидів; вдосконалювати існуючі та створювати нові системи очищення забруднюючих речовин; втілити в життя розвиток електричного транспорту в містах для зменшення кількості викидів.

Для покращення дієвості системи поводження з відходами в Дніпропетровській області потрібно: створити дієву систему збору, перевезення та розміщення відходів; створювати та розвивати бізнес у сфері переробки та безпечної утилізації відходів; встановити нові системи

сортування відходів, створити на сміттєзвалищах та переробних заводах сортувальні лінії з сортування, пресування твердих відходів.

Інноваційний розвиток, як складова бенчмаркінгу регіону в Дніпропетровській області має декілька проблем: невисока інноваційність продукції та недостатній рівень фінансування інновацій.

Для створення умов, потрібних для покращення інноваційного розвитку в Дніпропетровській області варто створювати та розвивати спільні програми, центри, проекти у сфері розвитку ІТ-технологій, машинобудування, космічних технологій, різноманітних інновацій між представниками ВНЗ області за участі представників вищих навчальних закладів більш розвинених держав; створювати умови щодо навчання кращих студентів обласних навчальних закладів в ВНЗ провідних держав світу за рахунок місцевого бюджету з обов'язковим поверненням їх і забезпеченням роботою в регіоні для його розвитку в сфері інновацій; запровадити підвищення викладачів шкіл та вищих навчальних закладів за кордоном.

Ділове середовище, як складова бенчмаркінгу регіону має такі проблеми в Дніпропетровській області: невисока якість державних інституцій; недостатній розвиток бізнес-інфраструктури; невисока ефективність товарних ринків.

Основними завданнями для вирішення вищезазначених проблем можна визначити: підготовка інвестиційних проектів бізнес-інфраструктури; створення та забезпечення дієвої системи моніторингу рівня конкуренції у всіх галузях на ключових ринках області; недопущення монополізації на ринках; створити належні умови для розвитку малого та середнього бізнесу [119].

Загалом згідно досліджень конкурентоспроможності завдяки бенчмаркінгу як областей нашої держави з Дніпропетровською областю, так і з регіонами аналогами інших держав, регіон має достатній рівень розвитку. Для покращення основних показників діяльності регіону варто використовувати такий інструмент конкурентоспроможності як бенчмаркінг.

Застосування бенчмаркінгу дасть змогу порівняти показники діяльності регіону шляхом зіставлення власних результатів з результатами конкурентів. Використання бенчмаркінгу забезпечить до значного підвищення основних чинників конкурентоспроможності стосовно інших регіонів.

2.2. Внутрікорпоративний аналіз стану розвитку бенчмаркінгу на аграрних підприємствах

В забезпеченні населення продуктами харчування визначальну роль відіграє виробництво сільськогосподарської продукції. Займаючи провідне місце в структурі продовольчих товарів, вона складають основу добробуту населення, сприяють розвитку агропромислового комплексу країни. На жаль, слід констатувати, що останні роки не додали оптимізму у розвитку цієї галузі.

Невдала аграрна політика, економічна криза останніх років – все це завдало нищівного удару по галузі сільського господарства. Ми спостерігаємо значне скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней, значно впала продуктивність праці, промислові підприємства втратили і продовжують втрачати свої потужності та виробничий потенціал. Сільськогосподарські та промислові підприємства обмежують або навіть знищують колишні економічні, господарські та технологічні зв'язки між собою. Все це призводить до падіння ефективності виробництва продукції.

У ході дослідження нами було розроблено програму оцінки сучасного стану ефективності господарювання аграрних підприємств. Насамперед, було обрано 8 аграрних підприємств, що функціонують на території Дніпропетровської області. Для реалізації поставленої мети було виокремлено наступні етапи оцінки:

I. Оцінити виробничі показники господарської діяльності аграрних підприємств, що функціонують на території Дніпропетровської області.

II. Проаналізувати основні фінансові результати аграрних підприємств Дніпропетровщини за 2013-2019 роки.

III. Визначити обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки аграрних підприємств Дніпропетровщини за 2013-2019 роки.

IV. Здійснити оцінку стану впровадження технології бенчмаркінгу на практиці аграрних підприємств Дніпропетровської області.

V. Проаналізувати частоту використання окремих елементів бенчмаркінгу у діяльності окремих підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області та такими інструментами:

- порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями;
- порівняння управлінських процесів з подібними процесами інших організацій;
- порівняння продукції власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній;
- запровадження кращої практики в діяльності власного підприємства.

VI. Провести кореляційне дослідження факторів ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня» та розробити Матрицю вибору найбільш значимих кореляційних факторів ефективності господарювання.

VII. Оцінити вплив факторів на частку інвестицій у аграрний сектор.

Розробити прогноз виручки від реалізації продукції, чистого прибутку і обсягу витрат на інновації та науково-дослідні розробки ТОВ ФГ «Берегиня» до 2024 року.

VIII. Виявити основні причини, які стримують впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність аграрних підприємств Дніпропетровської області.

XIX. Розкрити основні фактори успіху аграрних підприємств Дніпропетровської області.

Х. Зробити висновок щодо сучасного стану ефективності господарювання аграрних підприємств Дніпропетровської області.

Для аналізу сучасного стану ефективності господарювання аграрних підприємств Дніпропетровської області обрано наступні підприємства (див. табл. 2. 7).

Таблиця 2.7 - Аграрні підприємства Дніпропетровської області

№ п/п	Назва підприємства	Район	Площа
1.	ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	Нікопольський район	2129 га
2.	СФГ «Едельвейс»	Петропавлівський район	2732 га
3.	ТОВ «Дібровське»	Покровський район	5097 га
4.	ТОВ АФ «Берегиня»	Нікопольський район	5478 га
5.	ТОВ «Україна»	Покровський район	5208 га
6.	ТОВ АФ «Агроінвест»	Дніпровський район	1692 га
7.	ПП «Таврія»	Нікопольський район	4146 га
8.	ТОВ АФ «Нібас»	Петропавлівський район	13346 га

Детальніше розглянемо основні виробничі показники даних підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області.

1. ТОВ «Агрофірма «Гетьман» розміщена у Нікопольському районі Дніпропетровської області. Основними напрямками роботи є: рослинництво;

– вирощування зернових та технічних культур; виробництво нерафінованих олії та жирів; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

У табл. 2.8. наведено обсяги виробництва ТОВ «Агрофірма «Гетьман» за 2013-2019 роки. Як бачимо, ТОВ «Агрофірма «Гетьман» розвивається повільними темпами, однак спостерігається стала тенденція до нарощування обсягів виробництва. Так, за всіма видами продукції у 2019 році відбулося покращення результатів порівняно з 2013 роком.

Таблиця 2.8 - Обсяги виробництва ТОВ «Агрофірма «Гетьман» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
пшениця озима	2621	2678	2701	2714	2888	2892	2903	282	10,76
ячмінь озимий	1998	2012	2097	2074	2083	2076	2098	100	5,01
ячмінь ярий	369	374	360	362	372	356	381	12	3,25
Технічні:									
Соняшник	3364	3378	3499	3497	3507	3530	3498	134	3,98
ріпак озимий	1213	1199	1217	1200	1212	1241	1259	46	3,79

Мінливі результати протягом семи років можна помітити лише у виробництві озимого ріпаку. Загалом, основними видами продукції є пшениця та соняшник, а також їх переробка.

2. СФГ «Едельвейс» функціонує у Петропавлівському районі Дніпропетровської області. Основними видами діяльності є:

- вирощування зернових культур (крім рису);
- вирощування бобових культур;
- вирощування насіння олійних культур;
- свинарство.

У табл. 2.9 наведено основні показники діяльності СФГ «Едельвейс» за 2013-2019 роки.

Отже, основними видами продукції, на яких сфокусована увага СФГ «Едельвейс» – це озима пшениця, обсяг вирощування якої за останні сім років зріс на 84 т. або на 2,17%; соняшник, обсяги виробництва якого зросли на 106 т. або на 5,94% порівняно з 2013 роком та кукурудза, обсяг виробництва якої зріс на 185 т. або на 13,09% та у 2019 році фактично становив 1598 т.

Таблиця 2.9 - Обсяги виробництва СФГ «Едельвейс» за 2013-2019 роки,

т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
кукурудза	1413	1498	1501	1547	1553	1552	1598	185	13,09
пшениця озима	3867	3898	3904	3932	3948	3813	3951	84	2,17
ячмінь озимий	401	408	422	472	491	482	489	88	21,95
ячмінь ярий	699	702	714	765	790	798	802	103	14,74
Технічні:									
соняшник	1785	1799	1801	1814	1837	1854	1891	106	5,94
Тваринництво:									
Свинарство, голів	274	276	289	299	316	317	321	47	17,15

Що стосується тваринництва, то кількість голів свиней, які були вирощені у 2019 році становить 321 одиниця, що на 47 одиниць більше, ніж у 2013 році. Загалом усі товарні групи розвивають та зростають з кожним роком.

3. ТОВ «Дібровське» розташоване у Покровському районі Дніпропетровської області. Основними напрямками діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур и насіння олійних культур, пшениця, соняшник. Серед зернових пшениця, ячмінь, кукурудза, олійні, гірчиця, льон, ріпак, насіння соняшнику, зернобобові, горох, соя.

У табл. 2.10 наведено основні показники діяльності ТОВ «Дібровське» за 2013-2019 роки.

Таблиця 2.10 - Обсяги виробництва ТОВ «Дібровське» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
Горох	332	339	341	351	354	356	362	30	9,04
пшениця озима	1401	1453	1564	1532	1579	1568	1597	196	13,99
ячмінь ярий	197	199	201	205	208	204	2010	1813	920,30
Технічні:									
соняшник	1783	1892	1804	1854	1887	1892	1899	116	6,51
Овочі :									
баштанні	3,9	3,9	4,2	4,5	4,8	4,9	4,7	0,8	20,51
капуста кочанна	49	48	52	42	44	42	45	-4	-8,16
морква	5,8	5,9	6,1	6,4	6,5	6,6	6,8	1	17,24
перець стручковий солодкий	0,2	0,3	0,1	0,4	0,6	0,7	0,5	0,3	150,00
помідори	4,2	4,3	4,7	5,0	5,1	5,1	5,2	1	23,81
буряк столовий	6,1	6,1	6,2	6,3	6,7	6,8	6,7	0,6	9,84
огірки тепличні	12,1	11,9	12,1	12,3	12,7	12,8	13,1	1	8,26
Тваринництво:									
Птахівництво, голів	510	530	547	599	646	648	653	143	28,04

Таким чином, розраховані дані свідчать про достатньо успішне ведення господарської діяльності. Зокрема, за останні сім років зросло виробництво пшениці озимої – на 196 т. або на 13,99%; соняшнику – на 116 т. або на 6,51%, вирощування баштанних зросло на 20,51% та моркви – на 17,24%, помідорів – на 23,81%.

При цьому вирощування перцю стручкового солодкого зросло більше, ніж вдвічі, що є позитивним показником. Що стосується тваринництва, то кількість вирощених голів птиці у 2019 році зросло на 143 одиниці або на 28,04% порівняно з 2013 роком.

4. ТОВ АФ «Берегиня» знаходить у Нікопольському районі Дніпропетровської області. Основним видом діяльності є вирощування зернових та технічних культур, фруктів та тваринництво.

У табл. 2.11 наведено основні показники діяльності ТОВ АФ «Берегиня» за 2013-2019 роки.

Таблиця 2.11 - Обсяги виробництва ТОВ АФ «Берегиня» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
Горох	872	879	883	923	982	980	985	113	12,96
кукурудза	354	324	325	301	312	312	314	-40	-11,30
пшениця озима	6512	6542	6598	6641	6694	6699	6701	189	2,90
ячмінь озимий	987	993	999	1087	1110	1113	1142	155	15,70
Технічні:									
соняшник	2145	2189	2207	2223	2258	2301	2298	153	7,13
Фрукти :									
черешня	78	75	82	50	69	65	72	-6	-7,69
Яблуна	320	324	295	274	280	281	284	-36	-11,25
Тваринництво:									
Свинарство, голів	170	175	186	194	197	198	201	31	18,24

Відповідно до розрахованих даних можемо зробити висновок, що підприємство нерівномірно розвиває асортимент продукції. Зокрема, позитивну тенденцію можемо спостерігати у таких групах продукції, як: горох (+113 т.), озима пшениця (+189 т.), озимий ячмінь (+155 т.), соняшник (+153 т.). Однак негативні зміни відбувалися у виробництві кукурудзи, обсяг якої у 2019 році зменшився на 40 т або на 11,3%, та фруктового саду, продуктивність якого зменшилася на 7-12%. Що стосується тваринницької галузі, то кількість вирощування свиней за останні сім років зросла на 31 голову.

5. ТОВ «Україна» знаходиться у Покровському районі Дніпропетровської області. Основними видами діяльності є:

- рослинництво;
- вирощування зернових та технічних культур;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;

– інші види оптової торгівлі.

У табл. 2.12 наведено основні показники діяльності ТОВ «Україна» за 2013-2019 роки.

Таблиця 2.12 - Обсяги виробництва ТОВ «Україна» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
Горох	27	28	29	31	32	30	35	8	29,63
Гречка	4,8	4,8	4,9	5,0	5,2	5,1	5,3	0,5	10,42
Просо	47	47	47	50	52	52	53	6	12,77
пшениця озима I кат.	9712	9823	9856	9901	9959	9998	10002	290	2,99
пшениця озима II кат.	3001	3007	3011	3045	3118	3120	3124	123	4,10
ячмінь озимий	240	212	235	241	207	209	211	-29	-12,08
Технічні:									
Соняшник	4698	4703	4723	4753	4774	4872	4897	199	4,24

З розрахованих даних можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «Україна» орієнтоване на вирощування зернових культур. Так, найбільша увага приділяється таким культурам, як: озима пшениця (I кат.), обсяг виробництва якої у 2019 році зріс на 290 т. або на 2,99%. При цьому обсяг озимої пшениці II категорії становив 3124 т., що на 123 т. більше, ніж у 2013 році. Ще одним продуктом, якому приділяється значна увага – це соняшник. У 2019 році обсяг його вирощування становив 4897 т., що на 199 т. більше, ніж у 2013 році. З вирощеного зерна підприємство виготовляє олію, хліб та хлібобулочні вироби.

6. ТОВ АФ «Агроінвест» розташоване у Дніпровському районі Дніпропетровської області. Основними видами діяльності є вирощування зернових – пшениці, ячменю, кукурудзи, а також соняшнику та ріпаку.

У табл. 2.13 наведено основні показники діяльності ТОВ АФ «Агроінвест» за 2013-2019 роки.

Таблиця 2.13 - Обсяги виробництва ТОВ АФ «Агроінвест» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
Кукурудза	271	270	270	268	269	268	270	-1	-0,37
пшениця озима	3801	3850	3901	3903	3904	3921	4003	202	5,31
ячмінь озимий	137	139	140	102	146	147	149	12	8,76
Технічні:									
Соняшник	2678	2698	2703	2714	2728	2798	2801	123	4,59
ріпак озимий	998	1001	1017	1032	1065	1087	1074	76	7,62

Таким чином, ТОВ АФ «Агроінвест» зорієнтоване на вирощування озимої пшениці, обсяг виробництва якої за останні сім років зріс на 202 т або 5,31% та соняшнику, обсяг виробництва якого зріс на 123 т. або 4,59%. Значну частку у загальному асортименті продукції даного товариства займає озимий ріпак, який у 2019 році становив 1074 т., що на 76 т. більше, ніж у 2013 році. При цьому спостерігається зменшення обсягів вирощування кукурудзи.

7. ПП «Таврія» знаходиться у Нікопольському районі Дніпропетровської області. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Тваринництво представлене такими галузями, як крільництво, птахівництво, вівчарство, свинарство, молочне виробництво та виробництво яєць.

У табл. 2.14 наведено основні показники діяльності ПП «Таврія» за 2013-2019 роки. Відповідно до даних таблиці можемо зробити висновок, що виробництво переважної більшості культур має тенденцію до розвитку та зростання. Найбільшу частку у загальному асортименті займають озима пшениця (4401 т.) та соняшник (2217 т.). Слід зауважити, що обсяги вирощування соняшнику мають нерівномірну тенденцію та у 2019 році даний показник на 3,63% менший, ніж у 2013 році.

Таблиця 2.14 - Обсяги виробництва ПП «Таврія» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
Просо	501	501	503	512	521	523	521	20	3,99
пшениця озима	4213	4198	4298	4303	4359	4374	4401	188	4,46
ячмінь озимий	789	792	799	805	810	809	808	19	2,41
ячмінь ярий	99	101	105	109	117	117	119	20	20,20
Технічні:									
соняшник	2301	2278	2252	2104	2214	2215	2217	-84	-3,65
Тваринництво:									
виробництво яєць, тис. шт.	901	912	907	903	938	941	944	43	4,77
крільництво, голів	100	100	105	108	115	112	117	17	17,00
вівчарство, голів	290	293	295	305	322	324	328	38	13,10
виробництво молока, ц	23	25	30	31	39	40	41	18	78,26
птахівництво, голів	390	395	395	400	413	412	417	27	6,92
свинарство, голів	100	103	105	110	113	110	114	14	14,00

На підприємстві добре розвинено тваринництво, показники якого зростають з кожним роком. У 2019 році отримано 944 тис. шт. яєць та 41 ц. молока, що перевищує показники 2013 року.

8. ТОВ АФ «Нібас» знаходиться у Петропавлівському районі Дніпропетровської області. Основними видами діяльності є:

- рослинництво;
- вирощування зернових та технічних культур;
- тваринництво;
- надання послуг у рослинництві і тваринництві; облаштування ландшафту;
- виробництво м'яса;
- виробництво нерафінованих олії та жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво макаронних виробів.

У табл. 2.15 наведено основні показники діяльності ТОВ АФ «Нібас» за 2013-2019 роки.

Таблиця 2.15 - Обсяги виробництва ТОВ АФ «Нібас» за 2013-2019 роки, т.

Назва продукції	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Зернові:									
кукурудза	950	967	974	993	1031	1010	1041	91	9,58
пшениця озима	7123	7158	7201	7462	7632	7635	7698	575	8,07
ячмінь озимий	347	358	375	401	427	420	425	78	22,48
ячмінь ярий	1675	1689	1703	1721	1779	1782	1842	167	9,97
Технічні:									
Льон	28	28	29	31	34	32	35	7	25,00
соняшник	4960	4994	5012	5032	5083	5091	5098	138	2,78
ріпак озимий	200	201	203	214	222	220	221	21	10,50
Овочівництво:									
капуста кочанна	120	122	124	131	135	134	137	17	14,17
Цибуля	118	124	127	134	138	130	135	17	14,41
помідори	115	124	127	131	137	137	139	24	20,87
огірки тепличні	8,7	8,8	8,8	9,1	9,3	9,4	9,7	1	11,49
Фрукти									
Яблуні	4,7	4,8	4,8	5,0	5,2	5,0	5,1	0,4	8,51
Тваринництво:									
мед, кг	87	88	81	90	93	90	92	5	5,75
свинарство, голів	413	424	456	498	577	575	581	168	40,68

Таким чином, товарний асортимент ТОВ АФ «Нібас» є розгалуженим та різноманітним. Товариство виготовляє зерно, технічні культури, овочі, фрукти та продукцію тваринництва. Зокрема, основними товарними групами, яким у 2019 році приділено найбільше уваги, є озима пшениця, обсяг виробництва якої становив 7698 т., соняшник, обсяг виробництва якого становив 5098 т., ярий ячмінь, обсяг виробництва якого становив 1842 т. та

кукурудза в загальному обсязі 1041 т. Із насіння соняшнику товариство виготовляє нерафіновані олії та жири. Із зернових – хліб та хлібобулочні вироби. Також запущена лінія виготовлення макаронних виробів.

У дод. В наведено основні фінансові результати аграрних підприємств Дніпропетровщини за 2013-2019 роки. Відповідно до розрахунків можемо зробити певні висновки. Так, що стосується виручки від реалізації, то на усіх підприємствах спостерігається нерівномірне зростання даного показника. Однак загалом за останні п'ять років переважна більшість підприємств покращили свої виробничі результати. Так, у 2019 році порівняно з 2013 роком виручка від реалізації ТОВ «Агрофірма «Гетьман» зросла на 9,69%, СФГ «Едельвейс» – на 32,73%, ТОВ «Дібровське» – на 24,85%, ТОВ АФ «Берегиня» – на 9,63%, ТОВ «Україна» – на 26,32%, ПП «Таврія» – на 10,66%, а ТОВ АФ «Нібас» – на 91,34%. Застійна тенденція спостерігається лише у ТОВ АФ «Агроінвест», виручка від реалізації продукції якого зросла на 0,14% або на 7 тис. грн. у грошовому виразі.

Відповідно до обсягів виробництва змінювався і обсяг собівартості продукції. Так, у 2019 році порівняно з 2013 роком собівартість реалізації продукції у ТОВ «Агрофірма «Гетьман» становила 8098,4 тис. грн., що на 7,01% більше, ніж у 2013 році; у СФГ «Едельвейс» – 12478 тис. грн., що на 33,98% більше, ніж у 2013 році; у ТОВ «Дібровське» – 15850 тис. грн., що на 34,93% більше, ніж у 2013 році, у ТОВ АФ «Берегиня» – 14910 тис. грн., що на 19,05% більше, ніж у 2013 році, у ТОВ «Україна» – 21769 тис. грн., що на 35,41% більше, ніж у 2013 році, у ПП «Таврія» 9931,7 тис. грн., що на 11,09% більше, ніж у 2013 році, а ТОВ АФ «Нібас» – 25314 тис. грн., що на 109,62% більше, ніж у 2013 році.

При цьому більшість підприємств покращила свої фінансові результати у порівнянні з 2013 роком. Так, найкращі результати отримали такі підприємства: ТОВ АФ «Нібас», яке за останні сім років підвищило чистий прибуток на 110,35%, ТОВ «Дібровське» – на 56,07%, ТОВ АФ «Берегиня» – на 34,7%. Слід зауважити, що у ТОВ АФ «Агроінвест» чистий прибуток

зменшився на 12,18% або на 357,5 тис. грн. у грошовому вираженні у порівнянні з 2013 роком.

У табл. 2.16 розглянемо обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки аграрних підприємств Дніпропетровщини за 2013-2019 роки.

Таблиця 2.16 - Обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки аграрних підприємств Дніпропетровщини за 2013-2019 роки

Назва підприємства	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	16,36	2,02	15,81	17,12	14,54	14,59	15,01	-1,35	-8,25
СФГ «Едельвейс»	20,13	28,09	21,39	2,47	22,59	22,64	23,15	3,02	15,00
ТОВ «Дібровське»	25,39	1,01	33,97	32,10	27,07	28,01	28,51	3,12	12,29
ТОВ АФ «Берегиня»	27,06	33,38	27,84	32,66	25,33	27,56	29,57	2,51	9,28
ТОВ «Україна»	34,75	7,19	40,93	1,24	36,46	35,14	22,17	-12,58	-36,20
ТОВ АФ «Агроінвест»	4,35	0,00	5,82	4,80	3,65	3,89	4,31	-0,04	-0,92
ПП «Таврія»	19,32	23,85	19,89	23,33	17,92	18,65	19,14	-0,18	-0,93
ТОВ АФ «Нібас»	26,10	5,03	2,14	52,88	42,40	45,61	43,74	17,64	67,59

Відповідно до розрахованих даних можемо зробити висновок, що найбільше уваги впровадженню інновацій та науково-дослідних розробок приділяють ТОВ АФ «Нібас», а саме 43,74 тис. грн., що значно більше, ніж у 2013 році та ТОВ АФ «Берегиня», а саме 29,57 тис. грн., що на 2,51 тис. грн. більше, ніж сім років тому. Варто зауважити, що ТОВ АФ «Агроінвест» виділяє зовсім мало коштів на розвиток власного бізнесу, що може бути причиною погіршення його фінансового стану протягом останніх семи років.

Зазначимо також, що у половини із досліджуваних підприємств обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки зменшився. До них належать: ТОВ «Агрофірма «Гетьман», ТОВ «Україна», ТОВ АФ

«Агроінвест», ПП «Таврія». Це може негативно вплинути на майбутню господарську діяльність даних підприємства, оскільки в сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу більш конкурентоспроможними підприємствами є ті, що увідповіднюють власні виробничі потужності, технології та стандарти якості з останніми світовими досягненнями.

Підкреслимо, що технологія управління на основі бенчмаркінгу є новою у практиці вітчизняних підприємств аграрного сектору, тому факт про те, що вони рідко використовують його принципи у своїй діяльності є доволі обґрунтованим. Втім окремі елементи бенчмаркінгу застосовуються різноманітними вітчизняними виробниками вже давно. Загалом керівники підприємств користуються самою суттю бенчмаркінгу. Зокрема, у табл. 2.17 розглянемо стан впровадження технології бенчмаркінгу на практиці аграрних підприємств Дніпропетровської області.

Таблиця 2.17 - Стан впровадження технології бенчмаркінгу на практиці аграрних підприємств Дніпропетровської області

Назва підприємства	Частота використання			
	Ніколи	Рідко (частково)	Часто	Постійно
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	+			
СФГ «Едельвейс»			+	
ТОВ «Дібровське»		+		
ТОВ АФ «Берегиня»		+		
ТОВ «Україна»			+	
ТОВ АФ «Агроінвест»	+			
ПП «Таврія»	+			
ТОВ АФ «Нібас»				+

Тож як бачимо, три з досліджуваних підприємств ніколи не застосовували технологію бенчмаркінгу, а саме: ТОВ «Агрофірма «Гетьман»,

ТОВ АФ «Агроінвест» та ПП «Таврія». Слід зауважити, що отримані дані корелюють із зниженням обсягу витрат на інновації та науково-дослідні розробки даних аграрних підприємств. Такі підприємства, як ТОВ «Дібровське» та ТОВ АФ «Берегиня» рідко або часткового використовують дану методику. У свою чергу, СФГ «Едельвейс» та ТОВ «Україна» достатньо часто звертаються до інструментів бенчмаркінгу. Тоді як лише одне товариство ТОВ АФ «Нібас» на постійній основі користується даною технологією.

У табл. 2.18 наведено частоту використання окремих елементів бенчмаркінгу у діяльності окремих підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області.

Таблиця 2.18 - Частота використання окремих елементів бенчмаркінгу у діяльності окремих підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області

Назва підприємства	Частота використання			
	порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями	порівняння управлінських процесів з подібними процесами інших організацій	порівняння продукції власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній	запровадження кращої практики в діяльності власного підприємства
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	-	-	+	+
СФГ «Едельвейс»	+	++	+++	-
ТОВ «Дібровське»	+	+	+	+
ТОВ АФ «Берегиня»	-	+	+	+
ТОВ «Україна»	-	+++	+++	++
ТОВ АФ «Агроінвест»	-	-	+	-
ПП «Таврія»	-	+	-	-
ТОВ АФ «Нібас»	+	++	+++	+++

Примітка:

+++ – більш активне використання;

- ++ – менш активне використання;*
- + – майже не використовується;*
- – не використовується взагалі*

Як бачимо, керівники досліджуваних підприємств більшою чи меншою мірою використовують окремі елементи бенчмаркінгу у своїй діяльності.

Так, ТОВ «Агрофірма «Гетьман» час від часу порівнює продукцію власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній та інколи запроваджує кращі практики в діяльність власного підприємства. Зовсім не приділяється увага аналізу управлінських процесів у компаніях з подібним видом бізнесу, що є негативним моментом.

СФГ «Едельвейс» на відміну від попередньої компанії є більш активною у застосуванні бенчмаркінгу на практиці. Зокрема, керівництво даної компанії час від часу порівнює роботу окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями, досить активно порівнює управлінські процеси з подібними процесами інших організацій та майже регулярно порівнює продукцію власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній. Виконуючи такі дії керівництво даної компанії виявляє свої сильні та слабкі сторони в мінливому зовнішньому середовищі, аналізує фактори ринкового оточення. Однак, виявивши нові практики у менеджменті або господарському процесі не впроваджує їх у власну діяльність.

Керівництво ТОВ «Дібровське» використовує усі елементи бенчмаркінгу, однак робить це недостатньо часто для того, щоб відслідкувати позитивний ефект від здійснення аналізу на його засадах. У ТОВ АФ «Берегиня» також досить рідко користуються інструментами бенчмаркінгу, що в свою чергу не мотивує спеціалістів даного підприємства вивчати та впроваджувати їх у практичну діяльність. Керівництво користується даним інструментом лише як доповненням до системи збалансованих показників та аналізує лише виробничі та маркетингові показники.

На відміну від даних підприємств, ТОВ «Україна» часто користується даною технологією. Зокрема, керівництво даної компанії регулярно порівнює управлінські процеси з подібними процесами інших організацій та продукцію власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній. Однак на практиці застосовує не всі виявлені практики в діяльності власного підприємства. Бенчмаркінгове порівняння проводиться на підприємстві регулярно, воно використовується для вирішення завдань систематичного та спотового рівнів. Завдяки використанню елементів бенчмаркінгу керівництво даного підприємства усвідомлює реальний виробничо-господарський потенціал власного підприємства, ставить нові цілі у стратегії на короткострокову та довгострокову перспективи, формує нові ідеї розвитку бізнесу, підвищує професіоналізм кадрового складу підприємства.

У ТОВ АФ «Агроінвест» спостерігається найгірша ситуація щодо використання окремих елементів бенчмаркінгу у діяльності. Керівництво даної компанії притримується консервативних поглядів та лише час від часу порівнює продукцію власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній у межах звичайного маркетингового дослідження. Головним чином, проблема криється в зношеності та примітивності сільськогосподарської техніки, якою володіє підприємство. З іншого боку, позначається відсутність досвіду аналітичної роботи на засадах бенчмаркінгу у сфері агропродовольства.

Схожу ситуацію бачимо на ПП «Таврія». Однак у даному разі керівництво більш зацікавлене у порівнянні управлінських процесів з подібними процесами інших організацій, оскільки на даному підприємстві вже тривалий час розробляється стратегія менеджменту. Бенчмаркінгове дослідження асоціюється з масштабним проектом, який керівництво не в змозі дозволити собі через брак фінансових ресурсів. Іншою причиною ігнорування даної технології є недоступність інформації щодо діяльності аналогічних компаній на ринку Дніпропетровської області.

Що стосується керівництва ТОВ АФ «Нібас», то воно використовує усі елементи бенчмаркінгу у своїй діяльності, що безумовно, впливає на рівень прибутковості та рентабельності даного підприємства. Зокрема, керівник даного підприємства порівнює роботу окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями, порівнює управлінські процеси з подібними процесами інших організацій, порівнює продукцію власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній та регулярно запроваджує кращу практику в діяльності власного підприємства.

Це дозволяє йому більш повно задовольняти запити споживачів шляхом високого рівня якості продукції, доступності ціни, широкого асортименту, високих стандартів виробництва та цілеспрямованої діяльності. Крім того, виявивши інноваційні тенденції у роботі з персоналом, керівництво стимулює його досягати нових вершин, спрямовує їх професійний розвиток, підвищує рівень мотивації різними формами стимулювання. Насамкінець, слід зауважити, що завдяки даній технології керівник ТОВ АФ «Нібас» підвищує конкурентоспроможність власного виробництва, що стимулює усіх працівників до безперервного самовдосконалення.

Слід зазначити, що майже усі підприємства ігнорують такий елемент бенчмаркінгу, як порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями.

Проведемо додатково кореляційне дослідження факторів ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня». Дане підприємство обрано через те, що воно володіє найбільшою площею землі.

Кореляція здійснюється за допомогою програми STATISTICA, за формулою 2.1, що відображає зв'язки між показниками:

$$r_{xy} = \frac{\sum d_x + d_y}{\sqrt{\sum d_x^2 + d_y^2}}. \quad (2.3)$$

При інтерпретації результатів кореляційного аналізу розмір похибки повинен становити $p > 0,05$.

Отже, для здійснення дослідження факторів ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня» протягом 2013-2019 років відтворимо описову матрицю та матрицю кореляцій, що наведені в дод. Г та Д.

У дод. Е розраховано найбільш вагомі фактори, які взаємодіють між собою ($r \geq 0,5$). У результаті аналізу виявлено, що на обсяги виробництва технічних культур ТОВ ФГ «Берегиня» негативно впливає середньооблікова кількість штатних працівників Дніпропетровської області ($r = -0,93$), на чистий прибуток/збиток підприємства позитивно впливає ВРП області ($r = 0,75$). Середньооблікова кількість штатних працівників чинить негативний вплив на частку інвестицій у аграрний сектор ($r = -0,90$) та обсяги виробництва зернових культур ($r = -0,85$). Досить позитивним для аграрних підприємств є показник частка інвестицій у аграрний сектор, яка чинить позитивний вплив на обсяги виробництва зернових культур ($r = 0,98$), обсяги виробництва технічних культур ($r = 0,91$) та обсяги виробництва тваринництва ($r = 0,96$). Даний показник чинить негативний вплив лише на обсяг виробництва фруктів ($r = -0,90$). Ще однією позитивною взаємодією увиразнюються обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки та обсяг продукції тваринництва області ($r = 0,73$).

З метою узагальнення результатів дослідження методом середньозважених величин визначено скориговані значення рівня впливу факторів на частку інвестицій у аграрний сектор, рис. 2.3.

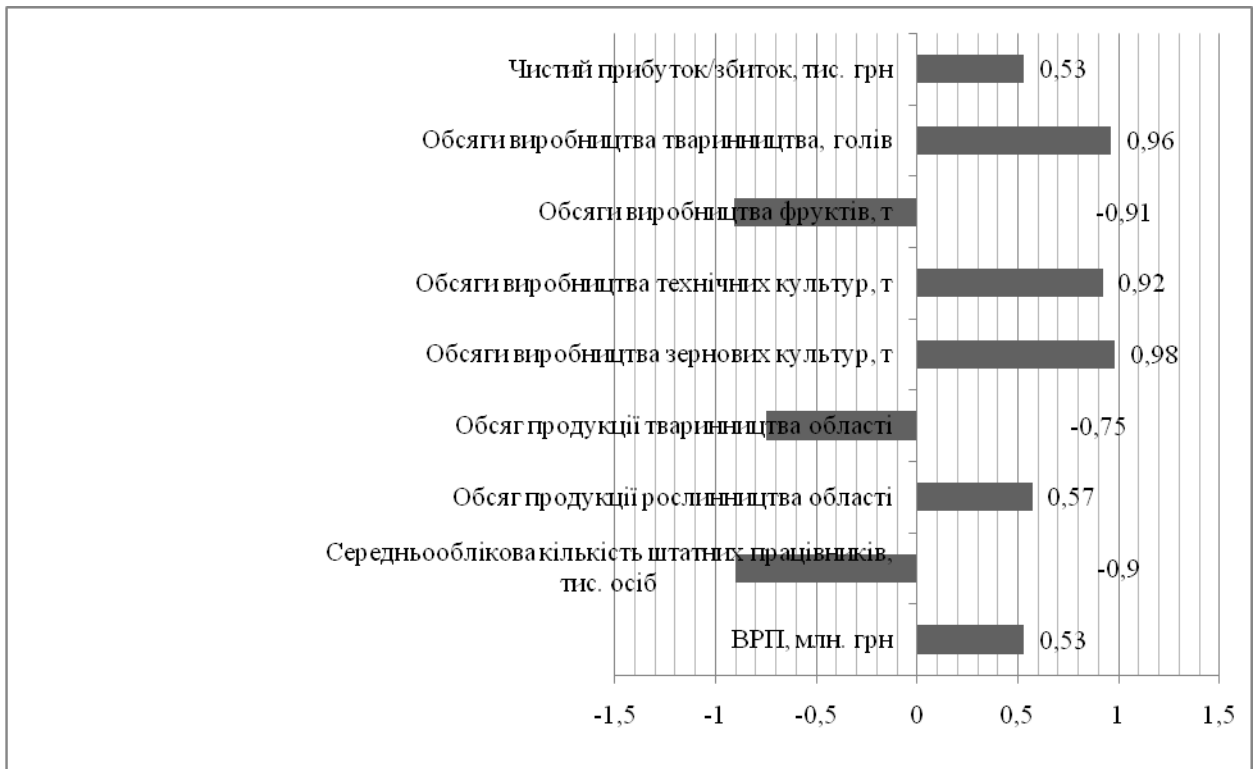


Рисунок 2.3 – Вплив факторів на частку інвестицій у аграрний сектор

Також додатково спрогнозуємо виручку від реалізації продукції, чистий прибуток і обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки даного підприємства. Будемо будувати прогноз за допомогою рівняння лінії тренда (рис. 2.4).

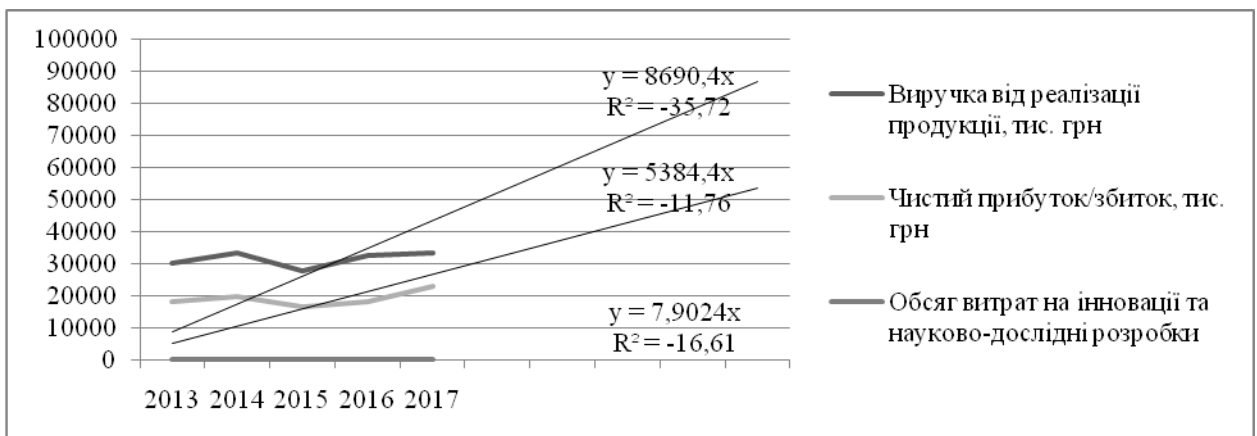


Рисунок 2.4 – Прогноз виручки від реалізації продукції, чистого прибутку і обсягу витрат на інновації та науково-дослідні розробки ТОВ ФГ «Берегиня» до 2024 року, тис. грн.

Отже, за допомогою даного графіка автоматично ми одержали три рівняння лінії тренда, які дозволять прорахувати прогнози по даних показниках на п'ять років вперед.

Розрахуємо прогнозні значення даних показників у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Прогноз виручки від реалізації продукції, чистого прибутку і обсягу витрат на інновації та науково-дослідні розробки ТОВ ФГ «Берегиня» до 2024 року

Назва показника	Рівняння	Роки (прогноз)				
		2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції	$y = 6504,3x$	52034,4	58538,7	65043	71547,3	78051,6
Чистий прибуток	$y = 4349,8x$	34798,4	39148,2	43498	47847,8	52197,6
Обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки	$y = 2793,9x$	22351,2	25145,1	27939	30732,9	33526,8

Отже, як бачимо, що до 2024 року дані показники підприємства зростатимуть. Проте, на нашу думку можна досягнути більшого зростання даних показників, шляхом застосування інструментів, які сприятимуть розвитку підприємства, одним з яких є бенчмаркінг.

У таблиці 2.20 розглянемо основні причини, які стримують впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність аграрних підприємств Дніпропетровської області. Відповідно до отриманих результатів, можемо зробити висновок, що ті підприємства які дуже рідко або ніколи не використовують основні переваги технології бенчмаркінгу основними причинами вважають відсутність досвіду аналітики, відсутність відкритих даних, великі витрати, нерозуміння технології або її призначення, відсутність партнерів для співпраці.

Таблиця 2.20 - Основні причини, які стримують впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність аграрних підприємств Дніпропетровської області

Назва підприємства	Причини					
	Комплекс «засекреченості»	Відсутність досвіду аналітики	Відсутність відкритих даних	Великі витрати	Нерозуміння технології або її призначення	Відсутність партнерів
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	+	+++	++	+	++	++
СФГ «Едельвейс»	-	-	-	+	-	-
ТОВ «Дібровське»	-	+	++	-	++	-
ТОВ АФ «Берегиня»	-	++	-	++	+	+
ТОВ «Україна»	-	-	-	+	-	-
ТОВ АФ «Агроінвест»	++	+	++	+++	+++	+
ПП «Таврія»	+++	+	+	++	++	+++
ТОВ АФ «Нібас»	-	-	-	-	-	-

Примітка:

+++ – більш активне використання;

++ – менш активне використання;

+ – майже не використовується;

- – не використовується взагалі

Враховуючи мету даних аграрних підприємств, здійснимо їх ранжування відповідно до основних факторів успіху, див. табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - Основні фактори успіху аграрних підприємств

№	Ключові фактори успіху	ТОВ «АГФ «Гетьман»	СФГ «Едельвейс»	ТОВ «Дібровське»	ТОВ АФ «Берегиня»	ТОВ «Україна»	ТОВ АФ «Агроінвест»	ПП «Таврія»	ТОВ АФ «Нібас»
1	Продукція	1	3	1	1	2	1	3	2
2	Технологія	3	2	3	2	3	3	4	4
3	Фінансові можливості	4	5	5	4	4	4	5	3

4	Система збуту	5	4	4	5	5	5	1	5
5	Імідж	2	1	2	3	1	2	2	1

Примітка:

1- перше місце у рейтингу;

5-останнє місце у рейтингу.

Отже, з даних табл. 2.22. бачимо, що більшість аграрних підприємств, зокрема СФГ «Едельвейс», ТОВ «Україна», ТОВ АФ «Нібас» ключовим фактором успіху вважають імідж підприємства, задля чого здійснюють безперервний контроль за якістю виробленої продукції та надання послуг з гарантійного та післягарантійного обслуговування та порівнюють власну діяльність з діяльністю інших успішних компаній на ринку.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що вітчизняні підприємства аграрного сектору ще не до кінця обізнані з технологією бенчмаркінгу, що перешкоджає їм активізувати новий етап розвитку власного бізнесу. Часто керівники керуються особистісними причинами щодо ігнорування основних інструментів та принципів даної методики аналізу діяльності підприємства, спираючись на недостатність досвіду, необхідних даних для аналізу, брак коштів та ін. Однак подолання існуючих перешкод дозволить підвищити рівень виробничо-господарського потенціалу сільськогосподарських підприємств, що в свою чергу дасть новий поштовх для розвитку та вдосконалення аграрного сектору Дніпропетровської області загалом.

2.3. Дослідження рівня застосування інструментів бенчмаркінгу в аграрному секторі

Світова фінансова криза останні роки істотним чином загальмовує очікуваний позитивний розвиток вітчизняної економіки, негативним чином позначаючись на конкурентоспроможності підприємств та продукції, не дозволяючи посилити експортні позиції та забезпечити в повному обсязі споживачів на внутрішньому ринку. Дніпропетровська область традиційно

має одні з найкращих показників соціально-економічного розвитку в межах України.

Процес формування та розвитку сучасного сільського господарства був доволі складним. За час становлення індустріального суспільства сільському господарству стали притаманні ті ж характерні риси, що і основним промисловим галузям економіки. Базуючись на здобутках автоматизації, біотехнології та хімії були впроваджені якісні реформи відносно розв'язання продовольчої проблеми. Зокрема, більшою мірою підвищилась продуктивність тварин і врожайність сільськогосподарських культур. Але, як наслідок світових кліматичних змін, системні екологічні зміни, зменшення кількості природних угідь, доступних для здійснення сільськогосподарської діяльності, проблема розвитку аграрного сектора стає все більш актуальною.

Зменшення сільськогосподарських земель обумовлене перерозподілом угідь між фермерськими господарствами, сільськогосподарськими підприємствами та власними підсобними господарствами, що в цілому є наслідками реформи колгоспного землевпорядкування, започаткованої на початку 90-х років.

Окрім зовнішніх глобальних викликів, що з'являються внаслідок об'єктивних інтеграційних процесів у світі, вітчизняний аграрний сектор економіки має долати внутрішні системні проблеми:

- у фінансовій сфері, зумовлені гострим ціновим диспаритетом, високими процентними ставками та браком довгострокових кредитів, скороченням державних пілг та бюджетних дотацій;
- у технічному забезпеченні, що пов'язано із застарілістю техніки на підприємствах та нерозвиненістю структур із надання лізингових послуг;
- у комерційно-маркетинговій діяльності, що посилюються відсутністю оперативної достовірної інформації про кон'юнктуру ринків, недосконалістю механізмів управління бізнес-процесами сільськогосподарського виробництва;

- у забезпеченні трудовими ресурсами внаслідок відтоку досвідчених кадрів, небажання молоді працевлаштовуватись на селі, обмеженості доступних програм професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців;

- у екологічній сфері, адже порушуються технології виробництва, виснажуються й забруднюються природні ресурси, знижується якість аграрної продукції, котра не відповідає міжнародним екологічним стандартам;

- в науковому супроводі виробництва, якому не надаються інформаційно-консультативні послуги та інноваційні розробки, адаптовані до умов роботи вітчизняних сільськогосподарських підприємств;

- через недоліки аграрної політики держави, що виявляються в податковій недосконалості, невирішеності земельного питання, неврегульованості ціноутворення на аграрних ринках тощо [120].

На рис. 2.5 відображено основні проблеми аграрного сектору України національного та регіонального рівнів. Регіональні відмінності в розвитку аграрного сектору обумовлені як відмінностями природно-кліматичних умов, так і особливостями економічного характеру. Райони, що наближені до великих міст мають в порівнянні з периферійними районами кращу фондоозброєність, забезпеченість трудовими ресурсами, кращу соціальну інфраструктуру, а отже, кращу продуктивність і прибутковість. Периферійні ж райони є непривабливими для інвесторів, що знижує ефективність аграрного сектору економіки регіону в цілому [121].

З цієї точки зору варто зауважити, що одним з основних питань збільшення ефективності вітчизняного аграрного сектору є низька увага з боку підприємців до інноваційної та наукової роботи, які мають свої особливості. В Україні зареєстровано найбільше організацій в сфері сільського господарства, порівняно з іншими секторами, що проводять наукові та технологічні дослідження.

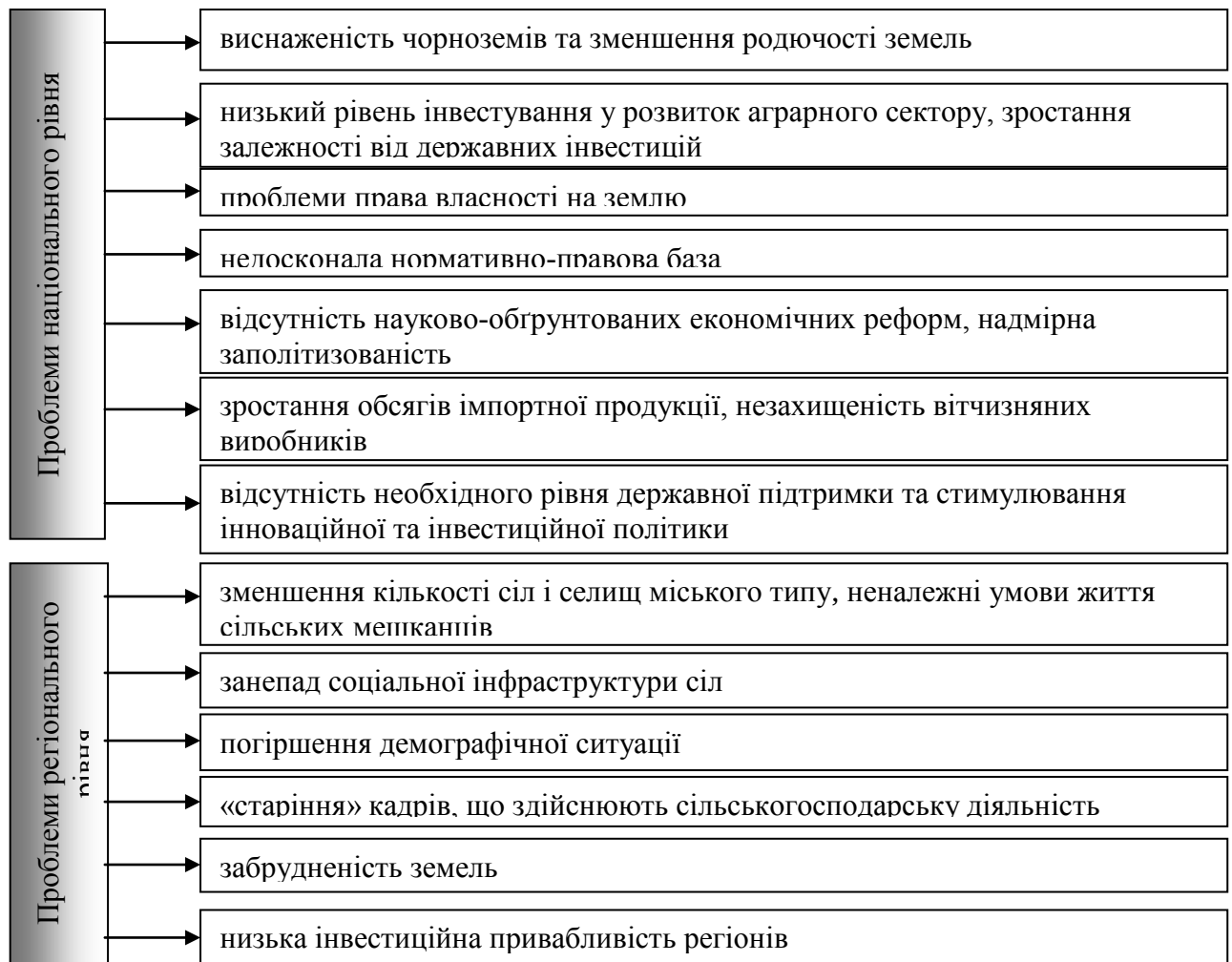


Рисунок 2.5 – Основні проблеми аграрного сектору України

Наявність розвинутого конкурентного середовища підштовхує підприємства різних галузей України до проведення пошуку та імплементації інноваційних інструментів підвищення ефективності роботи. Згідно з цим, суб'єкти господарювання мають впроваджувати специфічні дослідження, займатись пошуком та підбором економічних даних, аналізувати показники своєї діяльності та проводити порівняння своїх результатів з результатами провідних підприємств на ринку. Одним із ефективних інструментів аналізу є бенчмаркінг.

Як зазначено вище, сутність бенчмаркінгу проявляється у виявленні зразкових підприємств, що досягли видимих успіхів у своїй робочій галузі, ретельному розгляді їхніх робочих процесів та застосуванні отриманої інформації в умовах роботи заданого підприємства. Ефективно реалізовані

бенчмаркінгові проекти підштовхують спеціалістів з різних підприємств до налагодження соціальної взаємодії, формують основу для моделювання нових продуктів, покращення ринкової стратегії та базових бізнес-процесів на підприємстві.

Сьогодні бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Причина подібної популярності легко з'ясована – бенчмаркінг допомагає відносно швидко та з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси. Він уможливорює зрозуміти, як працюють передові компанії та домогтися таких самих, а можливо навіть вищих, результатів [122].

Успішність застосування бенчмаркінгу зумовила його адаптацію у багатьох напрямках діяльності як у промисловості так і в комерційній діяльності, комунальному господарстві, освіті, тощо. На цей час розрізняють наступні види бенчмаркінгу [123]:

1. Бенчмаркінг процесу – це спостереження і дослідження бізнес-процесів з метою виявлення і моніторингу кращого практичного досвіду однієї або декількох компаній, для яких проводився бенчмаркінг. Аналіз діяльності компанії необхідний там, де об'єктом бенчмаркінгу є оцінка вартості та ефективності процесів.

2. Бенчмаркінг фінансовий – це порівняння результатів, для оцінювання рівня конкурентоспроможності і продуктивності об'єкту бенчмаркінгу. Включає в себе фінансовий аналіз.

3. Бенчмаркінг перспектив інвестування – це порівняння компаній-аналогів, які розглядаються з точки зору альтернативних інвестиційних можливостей у перспективі і є розширенням меж застосування бенчмаркінгу.

4. Бенчмаркінг продуктивності – це оцінювання конкурентоспроможності компанії і порівняння власних товарів і послуг з товарами і послугами компаній-аналогів.

5. Бенчмаркінг продукту – це розроблення рекомендацій щодо випуску нових продуктів або модернізації існуючих. Цей процес іноді може включати

зворотний аналіз, внаслідок якого у продукції конкурентів виявляються слабкі та сильні сторони.

6. Стратегічний бенчмаркінг – це спостереження за конкурентоспроможністю інших об'єктів бенчмаркінгу. Цей вид бенчмаркінгу, як правило, міжгалузевий.

7. Бенчмаркінг функціональності – це процес спостереження і дослідження однієї функції, з метою покращення її реалізації.

8. Бенчмаркінг кращих об'єктів у своєму класі – це вивчення функціонування провідної компанії, яка найкращим чином виконує певну функцію.

9. Бенчмаркінг операційний – включає в себе всі об'єкти бенчмаркінгу, починаючи від персоналу і продуктивності потоків до аналізу процедур, які виконуються.

10. Бенчмаркінг енергоефективності – процес збору, аналізу інформації з метою оцінювання та порівняння ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів між об'єктами або в межах одного об'єкту.

Також, аналіз праць науковців щодо проблематики бенчмаркінгу [124] дозволив визначити об'єкти, на які спрямовуються управлінські зусилля при організації та проведенні бенчмаркінгу. Серед них основними є наступні: стратегії, цілі підприємства; бізнес-процеси; проекти; функції; технології; операції; якість продукції та послуг; конкурентоспроможність; потенціал; імідж. Виокремлення найбільш вагомих об'єктів у процесі управління бенчмаркінгом називається пріоритизацією об'єктів порівняння [125].

Впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність створює умови для ефективного розвитку та продуктивності усіх підрозділів на підприємстві. Проте, впровадження стадій бенчмаркінгу є безумовно безперервним процесом, а не разовою мірою. Зважаючи на постійні зміни вимог споживачів світового ринку продовольства, відповідно змінюються і особливості ведення бізнесу підприємств-конкурентів. Незважаючи на це, на практиці існує низка

проблем впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність підприємств [126]:

1. Першою проблемою є відсутність єдиної процедури бенчмаркінгу, яка була би прийнята усіма компаніями. Широке застосування бенчмаркінгу призвело до появи різних методик.

2. Друга проблема була пов'язана з вимірюваннями у бенчмаркінгу. Було застосовано використання сукупних оцінок для виявлення слабких і сильних сторін компаній. Додатковою проблемою вимірювань у бенчмаркінгу є наявність вимірювальних індикаторів різної фізичної природи, які використовуються компаніями або їх підрозділами.

3. Третя проблема – бар'єри. Застосуванню бенчмаркінгу промисловими підприємствами перешкоджає цілий ряд бар'єрів. Більшість бар'єрів під час впровадження бенчмаркінгу носять нефінансовий характер.

4. Четверта причина невикористання потенціалу бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління на промислових підприємствах – це слабке уявлення про можливості і незнання методів бенчмаркінгу.

Необхідно зазначити, що в процесі практичного застосування бенчмаркінгу постає проблема його прирівнювання до звичайного конкурентного аналізу як частини маркетингового дослідження. Саме тому важливо відзначити вагомі відмінності, що існують між цими поняттями [127]:

1) конкурентний аналіз є обмеженим у рамках певної галузі або ринку, і, відповідно, об'єктом його дослідження є діяльність прямих конкурентів суб'єкта господарювання. Водночас у бенчмаркінгу відсутні подібні обмеження, адже цей вид дослідження охоплює і конкурентне середовище галузі, у межах якої функціонує підприємство, і діяльність успішних підприємств інших галузей та навіть країн, а також обов'язково враховує діяльність окремих структурних підрозділів власне підприємства, що використовує метод бенчмаркінгу;

2) конкурентний аналіз передбачає виявлення лише певних конкурентних переваг інших підприємств як факту господарського життя, але не зумовлює вивчення даного факту як економічного явища, що має власні передумови, причини та результативні наслідки. Дослідження конкурентних переваг саме з цього боку і забезпечує бенчмаркінг. Він дає змогу виявити конкретні фактори, що спричинили можливість досягнення більш високих результатів, та окреслює методи, за допомогою яких підприємство-лідер досягло успіху на ринку. На цьому етапі важливо оцінити, чи доцільно використовувати ті ж самі методи роботи на власному підприємстві, чи потрібно виявляти інші методи, що можуть у сукупності спричинити подібний економічний ефект.

Суть бенчмаркінгу з економічного боку включає в себе здійснення аналізу та порівняння з веденням бізнесу передовими організаціями не тільки певного ринку чи сфери, а й інтернаціональними корпораціями, міжнародними компаніями тощо. Тому на стадії планування реалізації певного дослідження формується важливе питання, що обумовлене об'єктивною різницею між бізнес-процесами, які здійснюються окремими компаніями Дніпропетровської області. Зокрема це стосується форми господарювання цих підприємств, виробничих масштабів, життєвого циклу компанії, наявності специфічних форм управлінського обліку, соціальної відповідальності організації тощо. Вказані особливості роблять процес бенчмаркінгу дещо важчим, так як обумовлюють наявність різних економічних умов та компонентів для досягнення аналогічних фінансових результатів та показників ефективності на заданому та партнерському підприємствах (компанії, яка є об'єктом дослідної роботи).

Саме через розбіжність методології визначення показників та варіативність принципів облікових політик загострюється проблема зіставності економічної інформації під час порівняння конкретних підприємств [128]. Для усунення зазначених проблем до процесу порівняльної перевірки необхідно залучати професійні кадри, що мають

високу кваліфікацію та підготовку в економічній (обліковій) сфері і відповідний ресурсний потенціал. [129]. Крім цього, обов'язковим є формування методики здійснення подібного аналізу щодо досягнення показників та порядку їх обрахування.

Інший недолік полягає у тому, що керівники у господарській діяльності аграрних компаній Дніпропетровської області застосовують переважно тільки деякі складові бенчмаркінгу. До них власне належать: порівняння якості продукту та його ціни, впровадження проектів покращення, орієнтуючись на прямих ринкових конкурентів тощо. Компанії не включають працівників-аналітиків зі сторонніх підприємств, а проекти започатковують спеціалісти або менеджери цієї компанії, тобто існує часткове застосування тільки вибіркового складових інструментів бенчмаркінгу в деяких умовах, відмова від системного бачення проблеми в ході проведення досліджень. Проте, порівняння показників фінансової ефективності діяльності компаній окремо від методів їх відбору та обрахування, являє собою лише першу стадію проведення бенчмаркінгу. Після цього необхідно оцінити системи бухгалтерського обліку і внутрішнього регулювання, а також перевірити дієвість робочих процесів, які мають місце у господарському процесі.

При цьому можна виділити низку проблем, які стоять на заваді успішного проведення бенчмаркінгу:

- сприйняття бенчмаркінгу як «перевірки» підприємства;
- часові обмеження;
- нестача управлінських та професійних кадрів;
- недоступність чи важкодоступність інформації для аналізу;
- недосконалість планування процесу бенчмаркінгу;
- відсутність реальної практики бенчмаркінгу [130].

У той же час, за дослідженнями Open University Business School, загальними причинами невикористання бенчмаркетингу є неможливість

визначити подібний господарюючий суб'єкт-аналог та знайти необхідні дані для проведення аналізу [131].

У зв'язку з цим є підстави стверджувати, що проблема недостатньої популярності бенчмаркетингу як інструмента стратегічного управління полягає не у відсутності інформації, а у відсутності методики бенчмаркетингового аналізу. Для здійснення бенчмаркетингового 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.

В сучасних умовах для великої частини керівників середніх та малих компаній Дніпропетровської області «бенчмаркінг» є малознайомим терміном, а еталонне порівняння розглядається не в якості засобу, а як просте маркетингове дослідження або аналіз конкурентів. Негативними фактори застосування бенчмаркінгу в вітчизняних умовах є: непрозорість середовища діяльності компаній, малодоступність даних для звіряння та передачі досвіду, слабкий розвиток інфраструктури бенчмаркінгу, відсутність «клубів» для пошуку партнерів з бенчмаркінгу. Окремо варто зазначити про відсутність фінансування програм бенчмаркінгу зі сторони держави.

Специфіка функціонування аграрних підприємств на вітчизняному ринку зумовлюється певними умовами його становлення. До таких умов можна віднести: біокліматичні, які дають можливість збільшувати обсяги виробництва й забезпечувати населення високоякісною продукцією; зміну інституційної та організаційної структури ринку в найбільших країнах-виробниках продовольства; інфраструктуру ринку; процес змін і постійного удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності; розмір та галузеву спеціалізацію підприємств; співвідношення попиту і пропозиції на ринку; розвиток міжнародної торгівлі; скорочення фінансування сільськогосподарського виробництва; загальну політичну ситуацію у світі та

політико-правову стабільність кожної країни. Всі ці умови впливають на діяльність аграрних підприємств на світовому продовольчому ринку, а для забезпечення її результативності підприємствам необхідно управляти процесами адаптації до зазначених умов [132].

Адаптація діяльності аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку, на нашу думку, повинна починатися із вивчення досвіду пристосування до них своїх конкурентів, тому що основна проблема виходу підприємства на зовнішні ринки торкається тих із них, які або не можуть конкурувати, або з якихось причин не мають відповідної можливості. Для цього й існує бенчмаркінг – технологія вивчення і запровадження кращих методів ведення бізнесу.

Необхідно також пам'ятати, що аграрне виробництво знаходиться під впливом природно-екологічних умов, тому за бенчмарки слід розглядати: загальносекторні типи природних ландшафтів (рівнинні та гірські), показники біологічної ефективності клімату (кількість днів із сприятливими погодними умовами), суми активних температур повітря, коефіцієнт зволоження території, річна сума опадів, біологічна продуктивність, несприятливі природно-антропогенні процеси [133].

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).

Сільськогосподарський сектор Дніпропетровської області не є монопольним, бо у ньому діє велика кількість середніх, малих та великих компаній, проте переважаючим є попит на вироблену продукцію, порівняно з

її пропозицією. Продуктивність сільськогосподарського виробництва України низька, тому, при впровадженні бенчмаркінгу в якості стратегічного інструменту аналізу, конкурентами сільськогосподарської компанії можуть бути сусідні підприємства в районі, або компанії схожої спеціалізації.

В умовах ринку керівнику компанії недостатньо мати конкурентний продукт. Також обов'язково уважно відслідковувати створення нових технологічних рішень, нових методів управлінської роботи, мотивації співробітників, нових методів просування продукту на ринок тощо і передбачати їх застосування в умовах даного підприємства. Тільки за таких умов керівник не дасть можливість конкурентам випередити себе і виштовхнути компанію з ринку. Імплементация бенчмаркінгу сприятиме конкурентоспроможності, будучи основою технології управління.

Ціллю бенчмаркінгу є здобуття таких конкурентних переваг, які можна зберегти протягом тривалого періоду часу. Дані переваги формують шляхом дослідження, вивчення й переймання досвіду інших компаній. В умовах сьогодення процес роботи сільськогосподарських компаній для досягнення такої цілі можливий за умов роботи відповідно до певних принципів.

Дослідник Г. Ватсон стверджував, що бенчмаркінг як вид діяльності має базуватися на чотирьох принципах[134]:

- *Взаємність*. Бенчмаркінг є діяльністю, базованою на взаємності, згоді та обміні даними, які забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Взаємність просто так не виникає. Спочатку сторони узгоджують межі діапазону інформації, порядок обміну нею, логіку проведення дослідження. В бенчмаркінговому союзі будь-який партнер повинен отримати гарантії щодо поведінки іншого, і тільки дотримання правил гри всіма учасниками гарантує всім добрий результат. Усе заздалегідь має бути попередньо визначено й узгоджено.

- *Аналогія*. Оперативні процеси партнерів повинні бути подібними. Для оцінювання будь-якого процесу важливо, щоб група дослідження змогла перевести й адаптувати його до культурного, структурного та

підприємницького контексту свого підприємства. Від аналогії процесів і визначення критеріїв добору партнерів з бенчмаркінгу залежить успіх діяльності.

– *Вимірність*. Бенчмаркінг – це порівняння характеристик, вимірених на кількох підприємствах, мета якого – з’ясування того, чому є відмінності в характеристиках і як досягнути їхнього найліпшого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу поліпшити їх на основі вивчення процесу.

– *Достовірність*. Бенчмаркінг необхідно проводити на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу. Саме достовірні дані, перевірені факти, глибокий аналіз та вивчення процесу є запорукою успіху в запровадженні бенчмаркінгу. Неможливо будувати схему використання бенчмаркінгу на домислах, догадках або інтуїції.

В той же час, на думку інших дослідників, даний перелік є недостатнім для швидкого впровадження даної методи у практичну діяльність підприємств. Вони вважають, що варто додати наступні принципи [135; 136]:

– *Лідуюча роль керівництва*. Для успішного проведення бенчмаркінгу необхідні розуміння та підтримка вищого керівництва, а його ініціаторами в будь-якій організації можуть бути підтримані керівниками середньої ланки співробітники і керівники верхнього ешелону.

– *Залучення співробітників*. Успішній реалізації будь-яких нововведень, нових методів управління сприяють безпосередньо погляди персоналу: їх орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику тощо. Бенчмаркінг як метод навчання кращих способів роботи дає персоналу можливість не тільки підвищити особисті компетенції, а й розширити професійні знання і навички для виходу на якісно новий рівень праці.

– *Системний підхід до управління*. Він передбачає розуміння діяльності підприємства як системи взаємопов’язаних процесів. Заходи з бенчмаркінгу необхідно узгоджувати зі стратегічними цілями організації, з

уже наявними ініціативами щодо вдосконалення процесів, з корпоративною стратегією розвитку. Серед вирішуваних в організації завдань має домінувати орієнтація на системне поліпшення, що веде до вдосконалення бізнесу.

- Процесно-орієнтований підхід. Використання сучасних засобів управління (бенчмаркінгу, загального управління якістю, системи збалансованих показників тощо) ефективніше, якщо базоване на процесному підході до роботи підприємств.

- Прийняття рішень, що базуються на фактах і даних. Ефективні рішення неможливі без наявності постійно діючої системи збору й аналізу інформації про стан зовнішнього середовища. Ґрунтовані на них процеси управління і прийняття рішень створюють умови для надходження зважених, продуманих та конструктивних рішень, планомірного впровадження змін у рамках бенчмаркінгу.

- Орієнтація на споживача. Бенчмаркінг – це механізм задоволення очікувань споживачів, які зацікавлені в поліпшенні функціонування компанії, що для них виражається в якіснішому виробництві товарів, робіт, послуг. Підвищення конкурентоздатності продукції прямо стосується інтересів покупців, які готові платити в сучасних умовах за високоякісні товари, перспективні науково-технічні розробки. Тому розуміння поточних і передбачення майбутніх потреб споживачів, дотримання їх вимог – ключовий принцип бенчмаркінгу.

- Постійне поліпшення діяльності підприємства. Цей принцип має стати невід’ємною складовою стратегії його розвитку. Тільки в такому випадку управлінське вдосконалення (в тому числі бенчмаркінг) дадуть позитивні результати, створять основу стійкості, а разові, епізодичні заходи спроможні тільки на одномоментний ефект, досягнута конкурентоспроможність буде втрачена за умов, що постійно змінюються.

Тоді як Л. Герасимчук зазначає, що під час проведення бенчмаркінгу підприємницької діяльності треба спиратися на такі загальноприйняті принципи, як [137]:

- 1) якість – безперервна робота з усіх аспектів і функцій діяльності компанії;
- 2) важливість бізнес-процесів – для бенчмаркінгу бізнес-процеси в організації набагато важливіші, ніж робота таких функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, плановий відділ та ін.;
- 3) концентрація уваги на бізнес-процесах, що дає змогу виявити системні недоліки;
- 4) необхідність врахування у процесі планування бенчмаркінгової діяльності недосконалості класичної моделі TQM (Total Quality Management);
- 5) потреба у систематичному проведенні зовнішнього бенчмаркінгу.

Наступними пропонуємо розглянути принципи, запропоновані APQC, що покликані регулювати сукупність усіх аспектів відносин між партнерами бенчмаркінгу [138]:

1. Легальності: зв'язок з антимонопольним законодавством, збереженням таємниці.
2. Принцип обміну: відкрите й повне спілкування, чіткість цілей дослідження та сподівань стосовно партнера, неможливість бажання від інших інформації і даних, яких самі не готові надати.
3. Принцип конфіденційності: не оприлюднювати конкурентну інформацію, дані щодо авторських прав та інші відомості без згоди партнера.
4. Принцип використання: Користуватися набутим лише з єдиною метою – вдосконалення робочого процесу в своїй компанії.
5. Принцип контакту: мати справу тільки з певними суб'єктами, пов'язаними з еталонним зіставленням, не розголошувати без дозволу імена контактних осіб та учасників обстеження.

6. Принцип підготовки: перед відвіданням партнера необхідно завершити дослідження (сильних і слабких сторін), зіставлення, оцінку та перевірку власної компанії, а також поінформувати партнера-адресата про характер інтерв'ю та зміст анкети.

7. Принцип завершення: обстеження завершують на основі задоволеності, взаємної згоди й рішення всіх учасників.

8. Принцип розуміння та дій: перед обстеженням з'ясувати характер звертання з інформацією, якою обмінюються партнери.

В Європі існує окремий характерний кодекс дій при бенчмаркінгу. Він є рекомендаційним документом, базових положень якого дотримуються передові підприємства, впроваджуючи бенчмаркінгові дослідження. Базові положення європейського кодексу дій підприємств при бенчмаркінгу наступні [139]:

1. Принцип підготовки. Передбачає ретельну підготовку підприємства до процесу бенчмаркінгу на основі розроблення анкет і графіку візитів на підприємство-партнера з бенчмаркінгу, забезпечення юридичного супроводу процесу бенчмаркінгу.

2. Принцип контакту. Передбачає врахування корпоративної культури партнерів з бенчмаркінгу, узгодження способів передачі інформації та отримання дозволу фізичних осіб при згадуванні їх прізвищ та координат як у контактних запитах, так і у відкритих дискусіях.

3. Принцип взаємообміну. Передбачає можливість взаємообміну інформацією з партнером з бенчмаркінгу за дотримання умов законності та чесності.

4. Принцип конфіденційності. Розглядає відомості, отримані при бенчмаркінгу, як конфіденційні, котрі не можуть бути передані третім особам без попередньої згоди партнера з бенчмаркінгу. Крім того, конфіденційною є участь організації-партнера в процесі бенчмаркінгу.

5. Принцип використання. Припускає, що інформація, отримана за допомогою бенчмаркінгу, буде використана тільки з метою, узгодженою з

партнером з бенчмаркінгу. Використання в інформації імені партнера з бенчмаркінгу, отриманих відомостей або проаналізованих даних, наданих для дослідження можливе тільки з попередньої дозволу цього партнера.

6. Принцип легальності. Припускає використання лише законних методів отримання інформації.

7. Принцип завершеності. Передбачає своєчасне виконання кожного зобов'язання, заявленого партнером з бенчмаркінгу.

8. Принцип розуміння і згоди. Передбачає узгодження з партнером по бенчмаркінгу напрямків використання наданої інформації.

9. Принцип взаємин з конкурентами. Передбачає встановлення додаткових принципів, що стосуються обох партнерів з бенчмаркінгу у відносинах з реальними і потенційними конкурентами. Серед цих принципів: необхідність дотримання законодавства про конкуренцію, збереження комерційної таємниці, чітке узгодження обсягів та методів збору даних.

Провівши аналіз наведених вище даних, нами зроблено висновок про те, що вітчизняні сільськогосподарські компанії при впровадженні бенчмаркінгу повинні відштовхуватись від таких положень.

Таблиця 2.22

Основні принципи успішної інтеграції бенчмаркінгу у практичну діяльність аграрних підприємств Дніпропетровщини

№ п/п	Принципи	Зміст принципів
1.	Регулярність	Організація, яка активно використовує бенчмаркінг, має постійно збирати різноманітну інформацію, яка з часом стане джерелом нових ідей для формування конкурентних переваг та дасть змогу вивести організацію на лідируючі позиції в галузі
2.	Послідовність	Процес бенчмаркінгу необхідно здійснювати в чітко встановленому порядку, відповідно до алгоритму його проведення. Якщо не дотримуватися послідовності етапів, то фактичні результати будуть гіршими від запланованих
3.	Цілеспрямованість	Кожне бенчмаркінгове зіставлення здійснюють з певною метою. Здійснення бенчмаркінгу без досягнення певної мети, тому, що його

		використовують інші компанії, – це даремна втрата часу, ресурсів і можливостей
4.	Комбінування	Постійне порівняння між підрозділами при внутрішньому бенчмаркінгу з часом може перетворитись із процесу вдосконалення на банальне змагання «хто кращий». Якщо використовувати лише зовнішній бенчмаркінг, то можна не помітити цікаві для вдосконалення ідеї, які генерують на підприємстві. Саме тому для ефективного функціонування організації потрібно поєднувати внутрішній і зовнішній бенчмаркінг
5.	Готовність	Будь-який бенчмаркінговий проект потребує значної підготовчої роботи для його реалізації. Хороша підготовка дасть змогу зменшити тривалість і витратність бенчмаркінгу та знизити розбіжність між плановими й фактичними діями, уникнути непередбачуваних результатів
6.	Технічність	У зв'язку з відставанням продукції і техпроцесів вітчизняних сільськогосподарських підприємств від світових аналогів саме за допомогою бенчмаркінгу можна виправити таку ситуацію і зайняти свою нішу на прогресивному світовому ринку
7.	Комплексність	Проведення бенчмаркінгу на підприємстві є специфічним за змістом і комплексним за результатами проектом. Після здійснення навіть найпростішого проекту бенчмаркінгу відбудуться зміни в усіх підрозділах підприємства

Дотримання вказаних положень дасть можливість передбачити всі вагомі фактори в ході планування проекту з бенчмаркінгу, а також не допустити недоліків, помилок та розбіжностей у його здійсненні.

Реалізація основних положень бенчмаркінгу в діяльності фермерських підприємств може бути успішною та вчасною при умові підсилення конкуренції на ринку, з одного боку, та підвищення попиту на товари сільського господарства – з іншого, що задає фермерським підприємствам наступні нові цілі: не тільки підвищення власної частки на ринку та просування товарів, але й розвиток в сфері конкурентних переваг у майбутньому.

Саме бенчмаркетинг є новим підходом та засобом маркетингових досліджень, який ставить своєю ціллю встановлення джерел конкурентної

переваги, зростання конкурентоспроможності та створення дієвих стратегій для фермерських компаній.

Розглянемо основні фактори успіху впровадження бенчмаркінгу у діяльність аграрних підприємств Дніпропетровської області, при дотриманні яких ділові відносини між фермерськими господарствами можуть перейти на новий рівень з точки зору якості, згідно якого бенчмаркетинг треба розглядати як засіб оцінювання стратегій порівнянно з досвідом світових лідерів, що є суб'єктами господарювання, з метою підтримки розвитку ринку в перспективі.

I. Продукція:

- собівартість продукції;
- якість продукції;
- розміщення підприємства;
- доступ до сировини;
- можливість виготовлення великої кількості моделей тощо.

II. Технологія:

- ступінь опанування існуючими технологіями;
- якість наукових досліджень, що проводяться;
- досконалість дослідницької та експериментальної бази;
- здатність швидкої розробки нововведень тощо.

III. Фінансові можливості:

- доступ до фінансових ресурсів;
- наявність власного капіталу;
- наявність патентів тощо.

I.V. Система збуту:

- широка мережа оптових дистриб'юторів;
- присутність у точках роздрібно́ї торгівлі;
- швидкість доставки тощо.

V. Імідж:

- імідж фірми;

- розмір і кількість цільових ринків;
- знання споживачів;
- переваги в поінформованості як результат маркетингових досліджень;
- ефективна реклама;
- високий рівень сервісного обслуговування тощо.

Основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху. Так, впроваджуючи бенчмаркінг у практичну діяльність, аграрне підприємство повинно прагнути:

- 1) володіти унікальною власною маркою протягом більш тривалого часу у порівнянні з конкурентами в галузі;
- 2) задовольняти специфічні потреби клієнта, тобто комплекс сильних сторін підприємства повинен давати релевантні вигоди обраній цільовій аудиторії споживачів;
- 3) характеризуватися специфічними можливостями та ресурсами, які знаходяться у важкому доступі або є неможливими для імітування конкурентами.

Тобто, застосування бенчмаркінгу, що базуватиметься на вказаних положеннях, дасть можливість компаніям у вітчизняній сфері сільського господарства досліджувати і переймати досвід іноземних підприємств, які випереджають їх за технологічним рівнем, кількістю інновацій, умовами здійснення науково-дослідних і технологічних заходів. Для іноземних компаній характерними є інновації у виробництві продукції, її просуванні і впровадженні на нових і вже знайомих ринках, а також у методах організації робочого процесу. Із врахуванням цього, саме іноземні компанії обумовлюють новітні тренди сільського господарства й перебіг науково-технічного прогресу. Тому обов'язково треба наголошувати на тому, що впровадження бенчмаркінгу у сільськогосподарських компаніях України вимагає значно більше фінансів, часу та трудових ресурсів.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що розгляд стану сучасної аграрної сфери у економіці Дніпропетровщини говорить про наявні питання, які вимагають негайного розв'язання. До них належать: створення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарських товарів, базуючись на інтеграційних процесах, що дасть можливість встановити пряму взаємодію між гравцями ринку, нівелювання стадій посередництва, зменшення витрат і збільшення прибутку, підтримка фінансової стабільності учасників інтеграційної системи; перерозподіл процесів сільського господарства через розвиток промислових та переробних потужностей; удосконалення соціального життя села, зростання зайнятості населення та його реальних доходів; формування позитивного інвестиційного іміджу аграрного сектору; зростання конкурентоспроможності продукції сільського господарства в процесі екологічного та біологічного розвитку.

Висновки до розділу 2

Серед областей України за кількістю населення Дніпропетровська область посідає друге місце, крім цього вона є одним з найбільш промислово розвинутих регіонів країни. З метою утримання економічних досягнень та подальшого сталого соціально-економічного розвитку влада регіону, підприємницька спільнота і населення повинні постійно докладати зусиль, спрямованих на підвищення економічної конкурентоспроможності регіону. Проведений аналіз діяльності Дніпропетровської області однозначно свідчить про недостатній рівень сучасного розвитку регіону у порівнянні з конкурентами. Змінити ситуацію на краще можливо лише за умови впровадження новітніх методів господарювання та інноваційних технологій. Одним з таких інструментів слід вважати бенчмаркінг. Його фахове застосування дасть змогу порівняти економічні показники діяльності регіону з результатами діяльності конкурентних регіонів. Впровадження бенчмаркінгу визначить шляхи зростання економічних показників діяльності

та сприятиме підвищенню основних чинників конкурентоспроможності щодо інших регіонів.

Одною з провідних задач будь-якої економічної системи є забезпечення населення достатньою кількістю якісних продуктів харчування. Саме така задача стоїть перед сільськогосподарською галуззю країни. Виробництво сільськогосподарської продукції складає основу добробуту населення країни та сприяє розвитку агропромислового комплексу. Однак, слід зауважити, що за останній час спостерігається занадто повільний розвиток цієї галузі. Соціально-економічна криза останніх років та відверто невдала аграрна політика призвело до катастрофічних наслідків сільськогосподарської галузі. Спостерігається масове скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней, продуктивність праці знаходиться на дуже низькому рівні, потужності та виробничий потенціал переважної більшості підприємств зменшуються. Йде руйнація колишніх економічних, господарських та технологічних зв'язків між сільськогосподарськими та промисловими підприємствами. Всі ці зазначені фактори неминуче призводять до падіння ефективності виробництва продукції.

Аналіз стану сучасного аграрного сектора економіки Дніпропетровської області свідчить про існування низки проблем у даній галузі. Для ефективної інтеграції принципів бенчмаркінгу у практичну діяльність аграрним підприємствам варто вирішити наступні завдання:

- впровадження інтеграційних процесів, що забезпечить встановлення безпосередніх зв'язків між суб'єктами господарювання, скасує непотрібні посередницькі ланки, сприятиме формуванню конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва, зниженню рівня витрат та підвищенню прибутків всіх задіяних учасників системи інтеграції;
- диверсифікації виробництва сільськогосподарської продукції шляхом розвитку промислової та переробної галузей;
- підвищення соціально-економічного рівня сільськогосподарських регіонів, забезпечення зайнятості населення та зростання його доходів;

- впровадження еко- та біотехнологій, як запоруки підвищення конкурентної спроможності продукції:

- сприяння розвитку інвестиційних програм в аграрному секторі економіки.

Подолання існуючих перешкод дозволить підвищити рівень виробничо-господарського потенціалу сільськогосподарських підприємств, що в свою чергу дасть новий поштовх для розвитку та вдосконалення аграрного сектору Дніпропетровської області загалом.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковані в фахових виданнях [140], наукових зарубіжних виданнях [141].

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

3.1. Формування сталого механізму використання бенчмаркінгу в системі антикризового управління

Сукупність конкретних методів, підходів, прийомів та форм, що використовуються підприємством для впровадження інноваційної складової, відповідно до визначених критеріїв і цілей формують модель зростання економічного потенціалу підприємства, що дає можливість виконати певні індивідуально визначені кожним підприємством завдання, враховуючи особливості його фінансово-господарської діяльності, складові стратегії розвитку, а також умови підприємницького середовища.

Кризові явища у світі та вітчизняній економіці, падіння рівня конкурентоспроможності країни актуалізують питання пошуку інструментів дослідження і впровадження інноваційних шляхів розвитку як галузей національного господарства, так і окремих підприємств. Одним із сучасних інструментів управління бізнесом на підприємстві є бенчмаркінг, тобто управлінська технологія дослідження і впровадження інноваційного досвіду з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення заявленої місії.

Крім того, за умови глобалізації світового ринку підприємства повинні одночасно підвищувати якість своєї продукції, знижувати витрати на її виробництво та пропонувати достатньо диференційовану продукцію з метою якнайкращого задоволення існуючого попиту. Використання бенчмаркінгу дає підприємству можливість запозичити кращий досвід вітчизняних і зарубіжних компаній. Як результат підприємство зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців. Тому методологія формування й реалізації бенчмаркінгової стратегії стає дедалі популярнішою. Запозичення відпрацьованого і

перевіреного на практиці досвіду сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові та фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Особливо потрібно відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість підприємству сформувати власну команду, напрацювати досвід проведення організаційних змін, таким чином створивши базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили.

З іншого боку, в умовах глобалізації та жорсткої міжнародної конкуренції для багатьох країн з кожним роком зменшуються шанси успішно конкурувати на світових ринках. Виходом із цієї ситуації є інтеграція з рівними за рівнем розвитку державами та перехід на інноваційний шлях розвитку. Умовою такого переходу є цілеспрямована інноваційна політика та уніфіковане інноваційне законодавство, засноване на кращих світових інноваційних практиках. Це той шлях, яким пішов Європейський Союз, зіштовхнувшись із жорсткою конкуренцією з боку США та Японії. На такий самий шлях повинна стати й Україна, яка також має шанси зайняти гідне місце у світових інноваційних процесах, адекватне її інтелектуальному та науковому потенціалу.

Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення стратегічних напрямів діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях і мають інноваційний характер. Стратегія розвитку підприємства передбачає використання науково-технічних досягнень у сфері організації управління, техніки й технології та комплексний підхід до інноваційної діяльності на основі вивчення передового досвіду.

Протягом останніх років на визначення пріоритетності інноваційного розвитку приділяється особлива увага на державному рівні. Прагнення приєднатися до розвинених країн, які демонструють інноваційні типи розвитку економіки, сприяло прийняттю низки законодавчих актів щодо

регулювання інноваційної діяльності, проголошенню державної політики, спрямованої на розвиток інноваційної моделі економічного зростання.

Підприємство розглядають як відкриту систему у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робиться на вдосконаленні діяльності саме підприємства. Основними його складовими починають виступати місія, ключові принципи, бачення, стратегія підприємства [142].

У своїх дослідженнях О. Кавтиш стверджує, що функціонування підприємства супроводжується безперервним круговоротом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрями та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), персоналом підприємства тощо. Всі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства [143].

Однак, сучасні умови господарювання та конкурентна боротьба на аграрному ринку вимагають від вітчизняних підприємств точної та своєчасної оцінки фінансового стану, адже кожен керівник зацікавлений перспективою збільшення прибутку підприємства та уникнення кризових явищ, а це можливо лише за умов безперервного моніторингу фінансового стану підприємства.

Як було визначено у попередньому розділі, на більшості українських агропідприємств поняттям бенчмаркінгу не оперують. Також не відомі й повноцінні бенчмаркінгові проекти, які б здійснювалися українськими консультаційними фірмами. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах з вдосконалення методів роботи українських підприємств [144]. У сучасних кризових умовах господарювання значна кількість підприємств не має уяви стосовно наявних методик бенчмаркінгу, відсутній аналіз та моніторинг упровадження успішних інноваційних рішень конкурентів.

На жаль, порівняно з багатьма, наприклад європейськими країнами, українська антикризова політика ще не досягла достатнього рівня зрілості та послідовності. Існує чимало об'єктивних перешкод і труднощів на шляху формування економіки, що базується на знаннях. Аналізуючи дані щодо сьогоденішнього стану наукового та інноваційного розвитку України, складно уявити, що вона має реальний шанс увійти до числа країн, які мають розвинену науково-технічну базу, ефективну інноваційну систему та лідирують в інноваційній сфері. Водночас добре відомі приклади таких країн, як Фінляндія, Південна Корея, Ізраїль, які всього кілька десятиліть тому важко було віднести до інноваційних лідерів, а нині понад 50% обсягу експорту кожної з них припадає на наукоємну продукцію.

Головна причина настільки рідкого використання бенчмаркінгу це те, що більшість вітчизняних компаній проходять період становлення. Його впровадження залежить від того, наскільки те чи інше підприємство структуроване, наскільки ним стандартизовані власні бізнес- процеси, і темпи розвитку ринку стимулюють його до бенчмаркінгу. Коли визначений рівень розвитку підприємства досягнуто, перед ним встають питання вивчення і використання кращого досвіду, накопиченого в цій сфері діяльності. А бенчмаркінг – це економія часу та ресурсів.

Тож в першу чергу, перед тим як взятися за вивчення конкурентів, необхідно чітко визначитися зі своїми власними цілями і розумінням того, що ми досліджуємо і які наші показники. Проаналізувавши зібрану інформацію необхідно розробити план змін і тільки тоді бенчмаркінг принесе бажаний результат. На даний момент сучасний етап розвитку вітчизняного аграрного сектору характеризується низкою проблем, найважливішою із яких є необхідність формування ефективної системи управління. Тому виникає необхідність у вивченні зарубіжного досвіду застосування сучасного інструментарію для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного управління його діяльності. Дієвим інструментом управління ефективністю підприємства є бенчмаркінг.

Джейсон Грейсон (Jason Grason), глава International Benchmarking Clearinghouse називає такі причини популярності бенчмаркінгу в міжнародному середовищі [145]:

1. Глобальна конкуренція. В даний час відбувається глобалізація бізнесу, і компанії розуміють, що всебічно і детально вивчати, а потім впроваджувати кращі досягнення партнерів і конкурентів, вкрай необхідно, якщо вони хочуть вижити.

2. Винагорода за якість. Останнім часом все частіше проводяться кампанії на державному рівні, в ході яких визначають і нагороджують підприємства, що лідирують за показниками якості. Щоб взяти участь у такій програмі, компанія повинна не тільки підготувати презентацію конкурентних переваг вироблених товарів. В арсеналі інструментів з управління організацією обов'язково повинен бути присутнім бенчмаркінг.

3. Необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень в області виробничих і бізнес-технологій. Будь-якій організації, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійне вивчення та впровадження передового досвіду в області виробничих процесів і бізнес-технологій. Це дозволить не відставати від конкурентів.

У нашому дослідженні ми будемо виходити з того, що бенчмаркінг на вітчизняних підприємствах аграрного сектору буде призначений для:

- оцінювання та порівняння власних можливостей підприємства з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;
- визначення чинників успіху підприємств, які досягли найкращих показників;
- використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей підприємства, а також методів досягнення цих цілей [146].

Розвиток економіки в сучасних умовах обмеженості ресурсів усе більше привертає увагу до антикризового управління. Поліпшення показників фінансового стану дає змогу підприємствам займати конкурентні

позиції на ринку, тим самим збільшуючи обсяги отриманого прибутку. Для вітчизняних підприємств це надзвичайно актуально, адже їхня продукція порівняно з продукцією європейських країн виготовляється зі значно більшими витратами. Саме тому в умовах, що склалися, застосування бенчмаркінгу для поліпшення фінансового стану підприємства, а саме порівняння власних методик діяльності зі світовими лідерами для інтерпретації їх досвіду у власну діяльність, дуже актуальне. Подальші дослідження у цьому напрямі повинні ґрунтуватися на розробленні методології використання інноваційних інструментів бенчмаркінгу для різногалузевих підприємств.

Не кожне підприємство може дозволити собі розробити і здійснювати антикризове управління без використання позитивного досвіду, особливо в умовах глобальної фінансово-економічної кризи, яка існує нині, оскільки це дуже довготривалий та складний процес, що визначається факторами внутрішнього й зовнішнього середовища.

Використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління гарантується послідовністю чотирьох дій: визначенням сутності бізнес-процесів власного підприємства, дослідженням бізнес-процесів конкурентів, зіставленням власних досягнутих результатів із результатами конкуруючих підприємств і впровадженням дієвих управлінських рішень для подолання виявлених відмінностей.

Стратегічні зміни означають масштабні процеси трансформації, що відбуваються під впливом підприємницького середовища з урахуванням потенціалу підприємства. Скерованість на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення в діяльності підприємства, зміну поточного стану підприємства на суто інший, якісніший [147].

Сьогодні досягнення економічного розвитку українських агропідприємств шляхом широкомасштабного введення у господарський обіг таких продуктів інтелектуальної праці, як знання, технології, науково-технічні розробки тощо, їх комерціалізація та досягнення соціально-

економічного ефекту визначається моделлю інноваційного розвитку економіки Євросоюзу [148].

Особливими вимогами до характеру та темпів розвитку підприємств є:

- забезпечення відтворювального інноваційного циклу на підприємстві на новій технологічній основі;
- модернізація підприємств та підвищення конкурентоспроможності;
- побудова структурно-інноваційної моделі економічного зростання;
- пошук нових підходів у стратегії та тактиці зростання економічного потенціалу підприємства;
- формування стратегії зростання економічного потенціалу.

Тобто, закордонні фахівці бенчмаркінг сприймають як процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним підприємством та запозичення його найрезультативніших методів роботи. Для отримання необхідного ефекту потрібно зробити бенчмаркінг інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури прийняття рішень під час формування стратегії підприємств. Тому можна говорити про бенчмаркінгову стратегію сучасних підприємств. Бенчмаркінгова стратегія – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств різних галузей з метою розвитку. Науковці розглядають його як ефективну маркетингову технологію.

В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента з продуктом фірми з метою підвищення конкурентоспроможності фірми. З огляду на це, для підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, а концепція природного розвитку, прагнення фірм до безупинного удосконалення; сам

процес удосконалення, тобто безупинний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці.

Підкреслимо, що тут не потрібно вигадувати власний інноваційний шлях розвитку. Необхідно взяти краще, що є в закордонних інноваційних практиках, як це зробили країни ЄС, започаткувавши у себе процедури обміну зазначеними практиками та визначення кращої з них. При цьому ефективнішою не завжди є європейська, такими бувають американська або ізраїльська інноваційна практика. Неможливо скопіювати вже наявний досвід, але дуже важливо спиратися на нього, формуючи власну стратегію інноваційного розвитку, щоб не зробити вже відомі помилки. Тому в країнах ЄС використання методів бенчмаркінгу для найкращої організації інноваційної політики вважається одним із головних факторів її успішності.

У наш час використання головного принципу бенчмаркінгу «від кращого до кращого» повертає до життя та успіху велику кількість підприємств США, Японії, Західної Європи. Для більшості підприємств бенчмаркінг не є новим, оскільки він здійснювався в межах конкурентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу. Бенчмаркінг – це необхідний інструмент успіху будь-якого підприємства. Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінювання стратегій та цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами для гарантування зростання власного економічного потенціалу.

Таким чином, зарубіжні спеціалісти наголошують на тому, що одним із найновіших та найсучасніших підходів прийняття антикризових рішень під час розроблення стратегії є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг давно отримав до себе симпатію, прихильність й успішно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських, скандинавських підприємств.

Загальновідомо, що концепція бенчмаркінгу зародилась наприкінці 50-х років, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США і Західної

Європи з метою вивчення і подальшого використання їх досвіду. У Японії поняття “бенчмаркінг” співвідноситься із словом “dantotsu”, що означає “зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) про те, щоб стати ще кращим (лідером)”. “Японське економічне чудо” значною мірою зобов’язане саме бенчмаркінгу – ретельному і доскональному вивченню і копіюванню продуктів і технологій північноамериканських і європейських компаній [149].

З іншого боку, на даний момент існує безліч підходів щодо виникнення та визначення бенчмаркінгу. Думки сучасних вчених з цього приводу розходяться. Одні вважають, що бенчмаркінг виник у США.

Другі наводять докази походження бенчмаркінгу з Китаю, посиляючись на трактат китайського генерала Сун Тзу «Мистецтво війни», в якому близько 2000 років назад він написав: «Коли ти знаєш свого ворога і знаєш себе, ти не боїшся результату від сотні воєн».

Третя група вчених наводить факти походження бенчмаркінгу з Японії, співвідносячи його з японським словом «dantotsu», що в перекладі означає «зусилля, хвилювання, турбота кращого (лідера), стати ще кращим лідером». Японці ще задовго до появи бенчмаркінгу в США навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Саме з кінця 50-х років минулого століття вони здійснювали «індустріальні тури» в країни Європи та США, вивчаючи слабкі та сильні сторони американських та європейських товарів, виробляли щось схоже за нижчою ціною, а також успішно впроваджували технології та ноу-хау в різні сфери бізнесу.

На Заході бенчмаркінг набув популярності у 70-х роках ХХ ст. в умовах наростання економічної кризи. Піонером у цій галузі часто називають компанію Херох. Компанія Херох має довгу історію проведення успішних бенчмаркінгових проєктів, в основному в області виробництва копіювальної техніки; перший їх бенчмаркінг в зіставленні з японськими виробниками копіювальної техніки датується ще 1979 р.. Надихнувшись ефектом, наданим на виробництво, керівництво Херох вирішило поліпшити за допомогою

бенчмаркінгу функціонування в інших областях – таких, як складське господарство, транспортна система і логістика. Більш глибокі дослідження виявили ряд проблем такого підходу – наприклад, складність отримання інформації про організацію цих процесів у конкурентів і сприйнятливість працівників до ідей, узятим ззовні власної галузі. Хегох також зрозумів, що бенчмаркінг щодо конкурентів може допомогти тільки досягти їх рівня ефективності, але не перевершити їх. В ході цього дослідження Хегох познайомився з L.L.Bean, Inc., фірмою роздрібної торгівлі спортивними товарами і магазину «замовлення поштою». Відділ логістики та дистрибуції Хегох провів бенчмаркінг своїх методів складського господарства з методами компанії L.L.Bean – які, використовуючи менше персоналу і будучи менш капіталомісткими, діяли в три рази ефективніше, ніж Хегох [150].

Складська система Хегох була ретельно обстежена після вивчення L.L.Bean. В результаті Хегох впровадила наступні удосконалення [151]:

1. Складування найбільш швидко переміщуваних предметів на мінімальній відстані від лінії збору.
2. Зберігання матеріалів з урахуванням максимізації складського простору і мінімізації відстані пересування навантажувачів.
3. Сортування і відпустку вхідних замовлень протягом усього дня з метою мінімізації відстані пересування складальників (так званий «графік коротких інтервалів»).
4. Заохочувальні премії за продуктивність збору.
5. Декларування вихідних транспортних засобів (документація на відправлені матеріали) через дострокове обчислення транспортних витрат.

Поставлена задача просто полягала в тому, щоб знайти найкращих і взяти краще з їхнього досвіду. Сьогодні ці два питання продовжують залишатися основою бенчмаркінгу.

Зіткнувшись із закордонним конкурентом, який за багатьма показниками демонстрував більш високу продуктивність, керівники Хегох вирішили з'ясувати джерела такого конкурентної переваги, щоб скопіювати

або навіть перевершити їх. Поставлена задача була розбита на окремі частини, щоб знайти відповідь на наступні питання:

1. Яка компанія є найкращою з точки зору продукції, послуг і процесів?
2. Як ця компанія домоглася такого успіху?

Ці заходи підвищили зростання продуктивності Відділу логістики та дистрибуції з 3-5% в рік до рівня 10%, з яких 3,5% були результатом простого тиражування передової практики LL Bean.

Компанія Хегох вдало реалізувала проект «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», здійснивши аналіз операційних витрат і якості своєї продукції у порівнянні з японською з метою подолання проблем, обумовлених різким скороченням її частки на ринку. Даний проект дозволив оцінити величину відставання від конкурентів, виявити і вирішити багато «вузьких» місць, пов'язаних з реалізацією продукції. Лише у 1987 році компанія Хегох досягнула рівня своїх конкурентів у тих ділянках, де були виявлені недоліки. Успіх даної компанії привернув увагу до бенчмаркінгу підприємців, науковців, економістів різного професійного спрямування [152].

Другий практичний приклад – Південно-Західні Авіалінії, яким вдалося зменшити міжпольотний час з урахуванням розвантаження-навантаження до 15 хвилин за допомогою копіювання та адаптування процесу дозаправки (підстопа) на автоперегонах Формула-1.

Південно-Західні Авіалінії розпочали діяльність в 1971 в якості регіональної авіалінії штату Техас (США). Ця авіалінія послідовно прагнула надавати щоденні місцеві польоти за найнижчими цінами в галузі. Вони обмежувалися польотами на короткі відстані, ставлячи собі за мету доставляти пасажирів до місця призначення за найкоротший час. При цьому авіалінія створила собі з роками завидний послужний список безвідмовної роботи. Оскільки вони працюють в основному на короткі відстані (середній час польоту – півтори години), міжпольотний час на землі стає критичним фактором для ефективної експлуатації літака [153].

Авіалінія поставила собі за мету мінімізувати час, що проводиться на землі між польотами. Вони вибрали в якості партнера для бенчмаркінгу автогоночну команду Формули-1 і досліджували їх процедуру піт-стопа. Як правило, піт-стоп складається з дозаправки, заміни покришок і очищення лобового скла. Все це відбувається за 10 секунд. Це досягається за допомогою використання стандартизованого обладнання, добре натренованої команди, де кожен виконує свою роботу в чіткій послідовності операцій. Щоб досягти ефективності операцій піт-стопа, Південно-Західні Авіалінії стандартизували все обладнання, включаючи тип літака, для чого вирішили використовувати у себе тільки Боїнги-737. Наземний екіпаж почав виконувати своє завдання з місіонерським запалом, і кожен робив одну конкретну операцію. Південно-Західні Авіалінії знизили міжпольотний час до 15 хвилин [154].

Згодом бенчмаркінг почали використовувати багато відомих фірм, зокрема Motorola, Kodak, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson.

Як ділова практика бенчмаркінг став використовуватися в 1980-і роки і поступово був прийнятий компаніями в усьому світі. В одному з останніх досліджень бенчмаркінг вперше визнаний найпопулярнішим інструментом управління. Частково ця практика є відповіддю на недавній економічний спад, який привернув увагу компаній до питання про підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності продукції. Майстерне застосування бенчмаркінгу дозволяє вирішити обидві ці задачі.

Крім того, бенчмаркінг не залишався осторонь і від інших тенденцій того часу в області менеджменту. У 1980-ті роки була розроблена концепція комплексного управління якістю (Total Quality Management, TQM), яка придбала величезну популярність протягом наступного десятиліття. Принципи, що лежать в основі бенчмаркінгу, прекрасно відповідають концепції TQM, причому деякі фахівці навіть розглядають бенчмаркінг як інструмент, необхідний для досягнення TQM. У будь-якому випадку саме

орієнтованість на високу якість в масштабі всієї організації, її бізнес-процесів, послуг і продукції лежить в основі як концепції TQM, так і бенчмаркінгу. TQM і бенчмаркінг є частиною корпоративної культури безперервного вдосконалення, залучення співробітників в роботу компанії і орієнтації на клієнта.

З роками, в міру розробки компаніями власних методів бенчмаркінгу і опублікування бізнес-аналітиками його теоретичних основ, розуміння того, що являє собою еталонне зіставлення і яким чином його краще проводити, зазнало певних змін. У загальних рисах бенчмаркінг – це системний метод виявлення найбільш високих стандартів продукції, послуг і процесів за допомогою зіставлення такої продукції, послуг і процесів в різних компаніях. Більш того, найважливішою частиною бенчмаркінгу є використання отриманої інформації в якості керівництва до дії або, іншими словами, для впровадження змін і поліпшення становища з метою досягнення тих найвищих стандартів, які зазвичай називають передовими методами роботи.

На початку 1990-х років бенчмаркінг стає інструментом удосконалення бізнесу, що містить у собі комплекс засобів, які дозволяють систематично знаходити, оцінювати та організовувати використання всіх позитивних переваг чужого досвіду в своїй роботі. У наступні роки інші компанії стали використовувати аналогічні методи роботи, розширили сферу застосування бенчмаркінгу і допрацювали його методологію. Розширення кола досліджуваних питань означало, що шукати передові методи роботи стали не тільки серед конкурентів, але і в інших компаніях в своїй або навіть в іншій галузі. Останнім часом зміни головним чином торкнулися пошуку відповідей на другий з наведених вище основних питань бенчмаркінгу. Однак спостерігати і описувати діяльність і методи роботи кращих конкурентів – це ще не все. Окремою, по-своєму складною проблемою, є реалізація змін в організації.

Говорячи про історію бенчмаркінгу, можна згадати, що в 1994 році була заснована Глобальна мережа бенчмаркінгу (Global Benchmarking

Network, GBN – www.globalbenchmarking.org), як спільнота незалежних бенчмаркінгових центрів. Створена такими країнами як США, Англія, Італія, Німеччина, Швеція. Сьогодні вона об'єднує подібні центри близько 20 країн світу. У США існує премія за якістю Мелкома Болдріджа заснована в 1987 році, яка передбачає активне використання інструментів бенчмаркінгу [155]. Що стосується юридичних обмежень проведення бенчмаркінгу, то законодавство США не накладає ніяких обмежень. У Країнах Європи навпаки, 85 стаття європейського договору забороняє підписання угод з іншими підприємствами, які можуть нашкодити вільної конкуренції або нанести шкоду європейському ринку [156].

За списком Fortune 500, більше 40% зарубіжних корпорацій використовують різні види бенчмаркінгу. Результати опитування провідних фахівців зарубіжних корпорацій свідчать, що передумовою ефективного застосування такого інструментарію є освоєння технології внутрішнього бенчмаркінгу, який характеризується як джерело отримання цінних ідей з наявного досвіду, зниження ризику втрат, налагодження контактів, створення бази даних для різних видів бенчмаркінгових досліджень, рекомендацій, розрахованих на власні можливості.

У теперішній час технологія бенчмаркінгу переважно застосовується у глобальній мережі Інтернет для досягнення конкурентної переваги над сайтами-лідерами. Крім виробничої сфери, бенчмаркінг успішно використовується і в суспільному житті. Так, урядові заклади, університети, лікарні почали впроваджувати його основні положення для поліпшення своїх систем і процесів. Дані різних зарубіжних досліджень свідчать про залучення до еталонного зіставлення від 60% до 90% компаній.

Соціальні медіа починають все більше проникати в існуючі бізнес-процеси. У цьому сенсі бенчмаркінг не є винятком. В силу притаманних їм характеристик можна навіть стверджувати, що соціальні медіа нададуть значний вплив на бенчмаркінг. Ось деякі з пов'язаних з цим переваг.

1. Спільний бенчмаркінг є, по суті, соціальною діяльністю, а соціальні медіа надають безліч нових і ефективних шляхів для соціальної взаємодії.

2. Соціальні медіа відкривають шлях до нових додаткових джерел інформації і каналів збору даних.

3. Бенчмаркінг стає все більш орієнтованим на бізнес-процеси, і соціальні медіа підтримують даний тип безперервної залученості, що відрізняється від роботи над окремими проектами.

Однак використання соціальних медіа не обходиться без своїх проблем. Нові інструменти дозволяють в будь-який момент розширити склад групи, яка бере участь в процесі бенчмаркінгу. Однак це ускладнює управління групою, оскільки нових учасників необхідно швидко вводити в курс справи. Хоча інструменти, що надаються соціальними медіа, полегшують можливість приєднання і виходу учасників з групи, а також дозволяють більш вільно вести процес бенчмаркінгу, учасники групи далеко не завжди так само зацікавлені у виконанні роботи, що ускладнює отримання користі з процесу бенчмаркінгу.

При роботі з соціальними медіа також необхідно приділяти особливу увагу інформаційній безпеці. Хоча теоретично онлайн-групи і інструменти спільної роботи є безпечними і забезпечують конфіденційність, при будь-якому завантаженні і публікації даних на веб-сайтах існує ризик небажаного витоку інформації. Одним із способів мінімізувати такий ризик є використання онлайн-інструментів для прямої комунікації, наприклад, голосового зв'язку і чатів.

Розглянемо деякі приклади застосування бенчмаркінгових онлайн-інструментів у сучасних міжнародних компаніях. Перший приклад пов'язаний з діяльністю Global Intelligence Alliance (GIA) – це група консалтингових компаній, яка займається стратегічними дослідженнями ринку та надає різні послуги, пов'язані з налагодженням і експлуатацією процесів дослідження ринку. В рамках пропозиції своїх послуг група GIA організовує гуртки бенчмаркінгу, в яких керівники досліджень ринку можуть

зустрічатися для обговорення та обміну передовими методами роботи, пов'язані з різними аспектами управління дослідженнями ринку. З 1999 р. група GIA провела понад сорок семінарів з бенчмаркінгу. У цих проектах взяли участь фахівці з дослідження ринку з тридцяти компаній. Типовий проект бенчмаркінгу групи GIA складається з 2-4 тематичних нарад, на яких за підтримки консультанта GIA обговорюються конкретні питання, вибрані компаніями-учасниками. Це надає учасникам наступні основні переваги [157]:

- економічний спосіб отримання кращого в своєму класі тренінгу і прикладів використання;
- навчання на прикладі досвіду інших компаній;
- обмін ідеями з іншими досвідченими фахівцями з різних галузей економіки;
- навчання на прикладі помилок інших компаній і можливість уникнути зайвих витрат в своїй роботі.

Тематичні наради є основою процесу бенчмаркінгу в GIA. Тематичні наради проводяться по черзі кожним учасником і тривають по 6-8 годин. Для кожної наради вибирається нова тема. Типові теми стосуються наступних питань [158]:

- інтеграція досліджень ринку зі стратегічним плануванням;
- інтеграція досліджень ринку з процесом маркетингу і продажів;
- розвиток внутрішньої мережі збору інформації про ринок;
- конкурентна контррозвідка;
- розробка звітної документації про дослідження ринку;
- планування сценаріїв і проведення навчальних ігор.

Другий приклад використання соціальних медіа та бенчмаркінгу – компанія Nokia, яка є міжнародною телекомунікаційною компанією, що займається створенням мобільних пристроїв, сервісів і рішень для динамічних глобальних ринків. У компанії Nokia бенчмаркінг

використовується для підтримки і постановки нових завдань розвитку в різних напрямках, наприклад, логістики, досліджень і розробок, взаємин в колективі. При цьому бенчмаркінг є невід'ємною частиною проектів розвитку компанії і програм навчання.

Підходи до бенчмаркінгу включають в себе спільний і конкурентний бенчмаркінг, участь в групах бенчмаркінгу, проекти бенчмаркінгу з обраної тематики і щодо обраних компаній, а також участь в більш широких дослідженнях в області бенчмаркінгу. Обмін інформацією про результати бенчмаркінгу також може бути частиною проектів академічних досліджень за участю кількох промислових компаній.

Використання каналів соціальних медіа як всередині компанії, так і за її межами, відкрило нові можливості для бенчмаркінгу. Соціальні медіа зміцнюють взаємодію на основі спільної роботи і створюють нові інтерактивні майданчики для обміну знаннями на етапі планування та підготовки, а також при виконанні аналізу та реалізації змін. Більш широко стали використовуватися для бенчмаркінгу такі зовнішні ресурси, як LinkedIn, Twitter і навіть Facebook. У всіх цих каналах соціальних медіа є професійні групи, які надають можливість детального розгляду тем, що становлять спільний інтерес. Використання соціальних медіа та просторів для спільної роботи відкриває доступ до надійних додаткових джерел інформації, а також майданчиків взаємодії та обміну досвідом для підтримки бенчмаркінгу, перш за все, в області проектів програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом і відповідних спільнот розробників.

Спільно з корпорацією IBM співробітники компанії Nokia неодноразово проводили експерименти з використанням соціальних медіа для вивчення нових шляхів обміну інформацією та обговорення технологічної підготовки. Серед основних сфер, що представляють інтерес, – методи роботи над проектами програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом, професійне використання віртуальних 3D-просторів для роботи в глобальному контексті, розробка програмного забезпечення та

інновації з відкритим вихідним кодом. Професійні блоги, дискусійні форуми, наприклад, YouTube і Slideshare, надають динамічні і прямі джерела збору інформації, взаємодії та обміну даними. Соціальні медіа можна використовувати на всіх етапах бенчмаркінгу. Внутрішні блоги і вікі компанії також сприяють підготовці, реалізації та обміну результатами, пов'язаними з бенчмаркінгом.

Провідними компаніями на міжнародному рівні, котрі займаються розробленням стратегій бенчмаркінгу, є «Уолл Сторз» (США), «Дженерал Моторс» (США), «Брітіш Петролеум» (Великобританія), «Даймлер Крайслер» (Німеччина), «Ройал Датч Шелл» (Великобританія), «Дженерал Електрик» (США), «Тойота Мотор» (Японія) [159].

Що стосується компаній, які проводять бенчмаркінгові дослідження та організовують бізнес-зустрічі щодо останніх тенденцій у сфері бенчмаркінгу, то у Німеччині, наприклад, Експортна академія в Ройтлінгені, організовує щорічний конкурс бенчмаркінгу. Переможці отримують International Best Factory Award (Міжнародну премію за кращу фабрику), скорочено IBFA. Також засновано International Best Service Award (IBSA) (Міжнародна премія в секторі послуг). При цьому Академія співпрацює з Кренфільдською школою менеджменту (Cranfield University School of Management) в Англії і СДА Бокконі (SDA Bocconi) в Мілані. У Німеччині ці заходи допомагають подивитися на свій потенціал збоку і побачити можливості для вдосконалення.

Ця оперативна робота проводиться організацією щороку, вимагає вкладень значних фінансових ресурсів і задіює потенціал (роботу) більшості співробітників компанії. Істотне скорочення часових, а головне фінансових ресурсів стає можливим завдяки щорічній участі в проекті з бенчмаркінгу, де компанія отримує порівняння результатів не тільки в рамках галузі, а й у міжнародному проекті та отримує конкретні показники розвитку організацій інших країн. Необхідна інформація і початок процесу стратегічного планування стають доступними учасникам проекту у вигляді звіту. Щоб

стати конкурентоспроможними, необхідно проводити поліпшення в більш швидкому темпі, ніж ваші конкуренти, і виходити за масштаби країни, щоб побачити перспективи і можливості світової спільноти. Найкраще проводити перевірки регулярно і в одних і тих же умовах – але не менше одного разу на рік. Тоді керівник відразу бачить прогрес і може ставити нові цілі і розробляти програму їх досягнення в умовах постійних змін і розвитку ринку.

Аналіз статистичних даних підприємств – учасників конкурсу IBFA / IBSA в ФРН – фіксує такі позитивні зміни на підприємствах:

- зростання кваліфікації персоналу;
- підвищення якості продукції;
- зменшення кількості виробничого браку;
- зниження витрат на усунення браку;
- підвищення надійності поставок;
- поліпшення планування і організації виробництва;
- скорочення циклу впровадження нових продуктів;
- зміна масштабу компаній.

Іншим прикладом є APQC (Американський центр продуктивності та якості), який допомагає організаціям працювати краще, швидше та впевненіше. Це один з кращих центрів продуктивності та якості в світі, де досліджуються найкращі практики, процеси та здійснюється підвищення ефективності роботи та управління знаннями. APQC – неприбуткова організація, учасниками даного центру є більш ніж 500 організацій різної форми власності по всьому світу у всіх галузях промисловості. З більш ніж 40-річним досвідом, APQC залишається світовим лідером у трансформаційних організаціях. APQC проводить дослідження, щоб виявити та документувати бізнес-практики світового класу, ділитися перевіреними методиками та процесами, а також допомагати організаціям у всьому світі адаптувати їх в свою діяльність. До основних сфер досліджень APQC належать: надання послуг у сферах фінансового менеджменту,

управління людським капіталом, управління знаннями, управління ланцюгами постачання, розробки продуктів, покращення процесу та вимірювання. Дослідження та експертиза APQC охоплює п'ять основних функціональних сфер досліджень, включаючи управління процесами та виконанням, управління фінансами, управління людським капіталом, управління знаннями та управління ланцюгами поставок. Участь в APQC дозволяє вам і всім працівникам організації отримати доступ до результатів досліджень та найкращих практик, який охоплює в себе більше 70 процесових областей у цих основних функціональних сферах [160].

Ще один сервіс TBE BenchNet – це всеохоплююча та дуже зручна електронна комунікаційна та інформаційна система, розроблена спеціально для використання окремими особами та організаціями, що беруть участь у бенчмаркінгу та вдосконаленні процесу. BenchNet TBE надає користувачам всеосяжний, централізований та спеціалізований форум для всіх етапів порівняльного аналізу. TBE BenchNet – це система як для тих, хто вже використовує бенчмаркінг в своїй діяльності протягом певного проміжку часу так і для тих, хто тільки починає відкривати для себе бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. BenchNet TBE був розроблений практиками для тих менеджерів, які вже використовують бенчмаркінг в своїй діяльності. TBE також є "живим" інформаційним бюлетенем, в якому вся інформація оновлюється щодня, тому вам не доведеться чекати місяці для нового матеріалу. Перевагами даного сервісу є [161]:

1. Зручність для користувачів – BenchNet TBE розроблений як для новачків, так і для досвідчених користувачів комп'ютера.

2. Доступність – все, що вам потрібно, щоб отримати доступ до TBE BenchNet – це наявність підключення до мережі Інтернет, реєстрація на сайті під ім'ям користувача APQC та пароль.

3. Зв'язок – Рада з публікацій та каталогів користувачів BenchNet забезпечує повсякденний контакт із іншими учасниками у спільноті бенчмаркінгів. TBE BenchNet надає вам контакти, що охоплюють певні

галузі, показники якості, географічне розташування певної організації, її розміри та організаційно-правову форму.

4. Інформація – TBE BenchNet надає користувачам інформацію швидко та ефективно. Завдяки TBE в BenchNet ви отримуєте саме те, що ви хочете, коли вам це потрібно, і з урахуванням ваших точних потреб, не сплачуючи жодних додаткових зборів. Базы даних BenchNet дають змогу виконувати дослідження, такі як ідентифікація компаній, які були визнані лідерами у своїй галузі, шукають партнерів з бенчмаркінгу та здійснюють бізнес-дослідження. Інформація, що міститься в TBE в BenchNet, оновлюється щодня.

TBE BenchNet надає такі можливості [162]:

1. Огляд інформації про те, які організації зробили для запуску своїх програм порівняльний аналізу.
2. Проведення літературних пошуків для вашого дослідження порівняльного аналізу.
3. Інформація про те, які організації брати для аналізу дослідження, дізнатися, що можна робити.
4. Запит на допомогу від колег-членів.
5. Інформація про те, як використовувати бенчмаркінг.
6. Зв'язок з організаціями, з якими клієнт бажає провести аналіз бенчмаркінгу.
7. Створення робочої групи з членськими організаціями для участі в дослідженні..
8. Електронний обмін результатами анкетування бенчмаркінгу з вашим партнером.
9. Зв'язок з організаціями, які вже проводили бенчмаркінг на обрану тематику.
10. Проведення опитувань.

Найкращі практики бенчмаркінгу досліджує LLC & Global Benchmarking Council – дослідницька, консалтингова та видавнича компанія,

яка є світовим лідером у галузі тестування найкращих практик, орієнтованих на фармацевтичне, біотехнологічне, медичне обладнання, технології охорони здоров'я, агротехнології та інші інноваційні галузі. Спеціалізація компанії полягає у здатності зафіксувати важкодоступні показники та здобути найкращі практичні настанови, що дозволяють керівникам приймати більш обґрунтовані рішення та досягти кращої ефективності. Завдяки глибокому крос-функціональному досвіду в галузях, таких як фармацевтична, біотехнологічна, медична техніка, фінансові послуги, аерокосмічна та оборонна промисловість, компанія Best Practices LLC є визнаним лідером у галузі бенчмаркінгу, оскільки обслуговує сотні клієнтів всіх форм бізнесу як на діючих, так і на ринках, що розвиваються. Її досвід у цій галузі посилюється власними поточними дослідженнями, базою даних найкращих практик, проведенням активної роботи та налагодженням зв'язків із фахівцями в галузі промисловості та наукових досліджень. Компанія надає доступ до критично важливих бізнес-показників та найкращих практик за допомогою багатьох каналів, а саме [163]:

1. Дослідження та консалтинг: індивідуальна служба допомагає вирішувати найважливіші питання бізнесу шляхом виявлення об'єктивних орієнтирів, розуміння найкращої практики, найважливіших тенденцій та основних прогалин в роботі / процесі.

2. Звіти про бенчмаркінг: поглиблені звіти про бенчмаркінг містять детальний аналіз, показники ефективності, розуміння процесу та найкращі практики від первинних досліджень, проведених провідними компаніями та державними установами в усьому світі.

3. База даних найкращої практики: щорічне членство в онлайн-базі даних Best Practice надає миттєвий доступ до показників та найкращих практик, вартістю понад 40 мільйонів доларів.

4. Консультативні послуги: лише тестові дослідження та мережеві служби для керівників підприємств у галузі фармацевтики та наук про життя та здоров'я, виробництво споживчих та промислових товарів, фінансові

послуги та інші галузі. Членство включає в себе доступ до бази даних найкращої практики, онлайн зустрічі з лідерами.

У свою чергу компанія JD Powers, яка надає автомобілебудівній промисловості та її клієнтам послуги з бенчмаркінгу визначає, наскільки добре різні аспекти автомобільного продукту задовольняють покупців. Покриття є всеосяжним та дає рейтинг у кількох областях [164]:

1. Початкова якість: оцінює якість автомобіля шляхом «аналізу проблем, про які повідомили власники протягом перших 90 днів власника».

2. Надійність: використовує звіти оригінальних власників трирічного авто, щоб визначити, які з них найбільш надійні.

3. Загальна продуктивність та апеляція. Дослідження автопробігу та вивчення макета «Power» використовують відповіді більш ніж 80 000 покупців, щоб встановити, наскільки вони задоволені своїми транспортними засобами після перших 90 днів. JD Powers відзначає, що автовиробники покладаються на показники APEAL для майбутніх виробничих та дизайнерських рішень.

4. Продажі та сервіс. Використовує кілька конкретних критеріїв, таких як задоволеність клієнтів, пов'язані з оригінальним шинним обладнанням, для створення профілю кожного автомобіля, пов'язаного з його показниками продажів та обслуговування.

Один з найбільш популярних сайтів порівняльного аналізу компанії (порівняння автомобілів) дозволяє потенційним покупцям порівнювати чотири різних автомобілів за їх вибором з урахуванням ціни, шасі, внутрішніх і зовнішніх розмірів, аксесуарів, силових агрегатів, безпеки, класифікації ЕРА і гарантії виробника. Компанія також надає індивідуальний профіль для кожного обраного автомобіля, оцінюючи загальний рейтинг автомобіля серед усіх подібних транспортних засобів та оцінюючи їх «Серед кращих», «Краще, ніж більшість», «Посереднє значення» або «Інше» [165].

Зарубіжні спеціалісти Річмен (Richman) і Кунц (Koontz) (1993 г.) дають наступні практичні поради для провідних бенчмаркінг-компаній [166]:

- при виборі партнерів по бенчмаркінгу ведіть пошук не тільки в своїй галузі, а й за її межами;
- стимулюйте партнерів до участі в проекті;
- орієнтуйтеся на передові методи роботи, а не на показники;
- вивчайте не тільки результативність кращих в своєму класі компаній, але і те, як вони досягли такого рівня (визначитеся з інструментами реалізації);
- включіть в групу бенчмаркінгу як прихильників, так і скептиків.

Якщо враховувати ці рекомендації, бенчмаркінг стає потужним інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів і виявлення передових методів роботи. А соціальні медіа та онлайн-інструменти для спільної роботи будуть і далі сприяти прискоренню, полегшенню і підвищенню продуктивності роботи.

Вдалі приклади використання даного антикризового інструменту можна розглянути на таких корпораціях: Bank of America, American Express, Xerox, TRW, Eastman Kodak, Internal revenue service, Alcoa, AT&T, DEC, IBM, Toyota, Nasa, Ford, General Motors і т.д.

У більшості зарубіжних підприємств діє відоме правило «80/20», згідно з яким 80% недоліків, що призводять до зниження ефективності, обумовлено 20% робіт, виконуваних на підприємстві, а на частку 80% припадає 20% недоліків [167]. Таким чином, внутрішні бенчмаркінгові дослідження повинні бути поділені на вивчення 20% робіт, які є найбільш значущими з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства.

У світовій практиці напрацьовано три типи бенчмаркінгових стратегій антикризового управління:

- стратегія перенесення (передбачає використання зарубіжного науково-технічного потенціалу);

- стратегія запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та наявного потенціалу);

- стратегія нарощування (ґрунтується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залученні іноземних учених).

У сфері антикризового управління бенчмаркінг є досить новим напрямом, що використовується для оцінки альтернативних варіантів регулювання, вироблення стратегій та підвищення ефективності управління на основі більш глибокого розуміння й запозичення підходів, успішно реалізованих в інших галузях. При цьому об'єктом аналізу бенчмаркінгу є інноваційна діяльність у широкому значенні слова, тобто не тільки технологічні, а й організаційні, управлінські, стратегічні, фінансові та кадрові інновації. Бенчмаркінг здійснюється на рівні не окремих компаній, а національних і регіональних інноваційних систем.

Розглянемо приклади використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління. Перший приклад розглядає антикризовий бенчмаркінг в компанії Ford. Конструктивні параметри і функціональні властивості продукції корпорації Ford значно поступалися аналогам, що випускалися конкуруючими з нею підприємствами, поки вона не стала практикувати бенчмаркінг. Повернення втраченої частки ринку збуту було можливим тільки за умови створення нового, передового сімейства легкових авто. Ставку зробили на Taurus.

Для того щоб модель розробки була краща, ніж у конкурентів, знадобилося проведення бенчмаркінгу. В першу чергу виявили найбільш привабливі для клієнтів якості представлених на ринку автомобілів. Після по кожному з цих властивостей були визначені кращі в досліджуваному класі авто. Taurus повинен був досягти їх рівня і навіть перевершити його.

Охоплення дослідження було широким. Були вивчені автомобілі всіх світових виробників. Хоч вони і не становили пряму конкуренцію Ford Taurus, але були привабливі для споживачів в силу наявності певних

властивостей. Аналізу піддалися понад 50 моделей по 400 конструктивним параметрам.

У компанії були закладені основи, що дозволяють впровадити принципи розробки нових автомобілів з використанням циклу DMADV (Визначати – Вимірювати – Аналізувати – Розробляти – Перевіряти). Як результат – автомобіль Ford був визнаний автомобілем року і вийшов на перше місце за кількістю продажів.

Надалі в трансмісії Taurus були виявлені конструктивні недоліки, репутація авто сильно постраждала. Модель кілька разів допрацьовували, причому все більш відхиляючись від початкової концепції. В кінці 1990-х рр. продажу Taurus скоротилися з 400 до 60 тис. Останню партію авто цієї моделі випустили в серпні 2006 року. Історія з Taurus показала корпорації Ford, що конкурентний бенчмаркінг потрібно проводити не один раз.

Другим є приклад функціонального бенчмаркінгу в General Motors. Компанією General Motors з 1982 по 1984 рр. проводилось бенчмаркінгове дослідження, метою якого було знайти альтернативні методи антикризового управління.

Більше уваги стало приділятися якості як головній ознаці продукції з високою конкурентоспроможністю. У проведенні бенчмаркінгу були задіяні такі відомі компанії, як Hewlett-Packard, ЗМ, John Deer. Починаючи дослідження, General Motors сформулювала 10 гіпотез про фактори, що роблять найбільший вплив на якість. Було потрібно підтвердження їх правомірності даним про діяльність організацій, які є партнерами по проведенню дослідження.

Бенчмаркінг дозволив General Motors об'єктивно і комплексно оцінити системи менеджменту якості організацій, які взяли участь в дослідженні. Співробітники компанії з'ясували, яка залежність загальної ефективності діяльності компанії від управління якістю.

Вихід у світ звіту про проведені General Motors з партнерами дослідженнях відбувся у вересні 1984 року, тоді як аналогічні дані, що

дозволили розробити критерії моделі Болбріджа і нормативні документи серії ISO 9000, з'явилися у вільному доступі в кінці 1998 року. Завдяки такому випередженню в знаннях учасники бенчмаркінгу на чолі з General Motors отримали деякі конкурентні переваги. Системи менеджменту якості цих підприємств зазнали вдосконалення, що дозволило добитися більш високої думки споживачів про рівні якості їх продукції в порівнянні з продукцією інших компаній.

Варто відзначити, що General Motors не стала систематично і цілеспрямовано вивчати умови роботи підприємства і основних бізнес-процесів, хоча результати таких досліджень – основа для самовдосконалення організації. Проведення бенчмаркінгу дозволило визначити основні параметри системи управління якістю, та повторювати його не стали. Такий підхід характерний для більшості бенчмаркінгових досліджень.

Крім того, General Motors направила зусилля на дотримання вимог галузевого стандарту QS 9000 (нормативний документ, розроблений на основі стандартів ISO 900 з урахуванням особливостей автопрому), на участь в конкурсах за премію Малкольма Болбріджа, на освоєння методології «Шість сигм». Однак досвід показує, що вдосконалення системи управління якістю повинне носити еволюційний характер.

Важливими кроками на шляху до вдосконалення процесів формування та реалізації інноваційної політики ЄС стала побудова індикаторів інноваційного табло і виявлення джерел ефективних рішень, а також підвищення рівня раціональності та прозорості оцінки результатів. Ураховуючи це, відповідно до методології Європейської Комісії, було визначено, що з аналітичної позиції бенчмаркінг може ґрунтуватись як на вивченні окремих індикаторів, так і на зіставленні загальних. У першому випадку порівняльна оцінка країн і регіонів виконується окремо за кожним аспектом, без будь-якого синтезу. У другому випадку прості індикатори зводяться в загальному або комплексному індикаторі, конструкція якого базується на певній моделі, що зв'язує різні індикатори між собою та

детермінує для них матрицю вагових коефіцієнтів. Ваговий коефіцієнт, що присвоюється, залежить від того, як відповідний індикатор характеризує спостережуваний об'єкт, а також від значущості індикатора.

Європейська Комісія активно стимулювала розвиток матрично-аналітичних бенчмаркінгових інструментів своєї інноваційної політики, які нині входять до масштабного інноваційного проекту PRO INNO EUROPE, що є ініціативою Генерального Директорату Європейської Комісії [168], мета діяльності якого – стати центральним пунктом для аналізу інноваційної політики й кооперації в Європі, щоб набиратися досвіду в успішних країнах і впроваджувати до розвитку нові та кращі інновації в Європі. Головна мета проекту – допомогти європейським підприємствам упроваджувати інновації краще і швидше, а також оптимізувати та використовувати різноманітні дані, що збираються по всій Європі (на регіональному, національному рівнях, а також на рівні ЄС) для підтримки інновацій [169].

PRO INNO EUROPE забезпечує платформу для обміну інформацією, думками, досвідом та практичного співробітництва у галузі інноваційної політики для осіб, які підтримують інноваційну діяльність. Проект охоплює діяльність за двома напрямками, складовими частинами яких є п'ять блоків, що забезпечують аналіз, тестування, розробку механізмів і напрямів для підвищення ефективності інноваційної політики, а також заходів для підтримки й подальшого розвитку взаємозв'язку між інноваційними політиками по всій Європі [170].

У контексті завдань стратегії «Європа 2020» було визначено, що Єврокомісія підтримує подальше проведення проекту «Моніторинг регіональних інновацій» (Regional Innovation Monitor, RIM) [171], що є унікальною комунікаційною платформою для обміну знаннями та ноу-хау за основними напрямками інноваційної політики в ЄС. Проект надає докладну інформацію щодо регіональної інноваційної політики для двадцяти країн – членів ЄС – Австрії, Бельгії, Болгарії, Чеської Республіки, Данії, Фінляндії,

Франції, Німеччини, Греції, Угорщини, Ірландії, Італії, Нідерландів, Польщі, Португалії, Румунії, Словаччини, Іспанії, Швеції та Великої Британії.

Проект має базу даних щодо 200 регіонів, яка стосується заходів «інвентаризації» регіональної інноваційної політики, політичних та організаційних документів. Доступ до бази даних уможлиблює поширення практики щодо питань інноваційної регіональної політики в Європі, а також проведення в онлайн режимі міжрегіональних порівнянь результатів інноваційної діяльності та визначення тенденцій за допомогою процедур бенчмаркінгу [172].

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що основна увага приділяється сутності, особливостям, можливостям та умовам прискореного економічного розвитку на основі вивчення підприємств лідерів. Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства: виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо. Формування бенчмаркінгової стратегії на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей з метою зростання економічного потенціалу.

При цьому, висока конкурентоспроможність підприємства та зростання його економічного потенціалу можливе тільки під час застосування бенчмаркінгової стратегії. Українським підприємствам необхідно вивчати досвід діяльності зарубіжних лідерів бізнесу для розроблення стратегічного напрямку розвитку. Отже, очевидним є зв'язок бенчмаркінгу зі стратегічним плануванням на підприємстві. Бенчмаркінг має бути інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку підприємства. Особливістю застосування концепції бенчмаркінгу на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області є розуміння й підтримка цієї політики всіма співробітниками підприємства і розподіл відповідальності за успішну реалізацію концепції між персоналом, що виконує роботу, яка має безпосередній вплив на рівень якості продукції,

що випускається. Стосовно окремого підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрямки його діяльності. Стратегічне антикризове управління – найважливіша сфера, для якої бенчмаркінг має істотне значення.

3.2. Оцінювання ефективності заходів бенчмаркінгу в системі антикризового управління підприємствами

З огляду на викладене, розв'язання проблеми становлення та розвитку внутрішнього бенчмаркінгу на вітчизняних агропідприємствах потребує аналізу теоретичних напрацювань і практичного досвіду, вибору найкращих із них і розроблення рекомендацій з їхнього застосування на практиці.

У ринковій економіці існує дуже багато методів антикризового управління. Достатньо ефективним і прибутковим способом покращення ведення справ може стати метод об'єктивного порівняння. Проте одних результатів такого порівняння недостатньо для того, щоб діяти ефективно в конкурентних умовах, адже для цього необхідно зрозуміти причини, розробити заходи щодо усунення слабких місць виключно для підприємства аграрної галузі.

Сучасний світ рухається у напрямку глобалізації економіки, для України це відбувається паралельно з євроінтеграцією. Крім того, гармонізація не може розглядатися як копіювання зарубіжного досвіду, оскільки потребує врахування національної специфіки, в тому числі традиції ведення бізнесу, культури підприємництва і загального стану економіки.

Розвиток економіки країни, насамперед залежить від розвитку інноваційного підприємництва, що дає можливість постійного руху коштів і наповнення бюджету. На основі окреслених напрямів розвитку в Указі Президента України основні напрямки розвитку підприємництва сформовані в новій Стратегії розвитку країни «Україна – 2020».

Стратегією розвитку країни «Україна – 2020» визначаються вектори стійкого довгострокового розвитку країни в XXI столітті. Основні положення (див. рис. 3.1).

Стратегії, що стосуються розвитку підприємництва [173]:

- перехід на нові принципи економічної політики;
- всебічна підтримка підприємництва;
- формування нової соціальної моделі;
- створення сучасних і ефективних систем освіти та охорони здоров'я;
- підвищення відповідальності, ефективності і функціональності державного апарату.

Відповідно, стратегією визначена економічна політика нового курсу, а саме тотальний економічний прагматизм на засадах прибутковості, повернення інвестицій і конкурентоспроможності та ефективна підтримка підприємництва – провідної сили національної економіки.

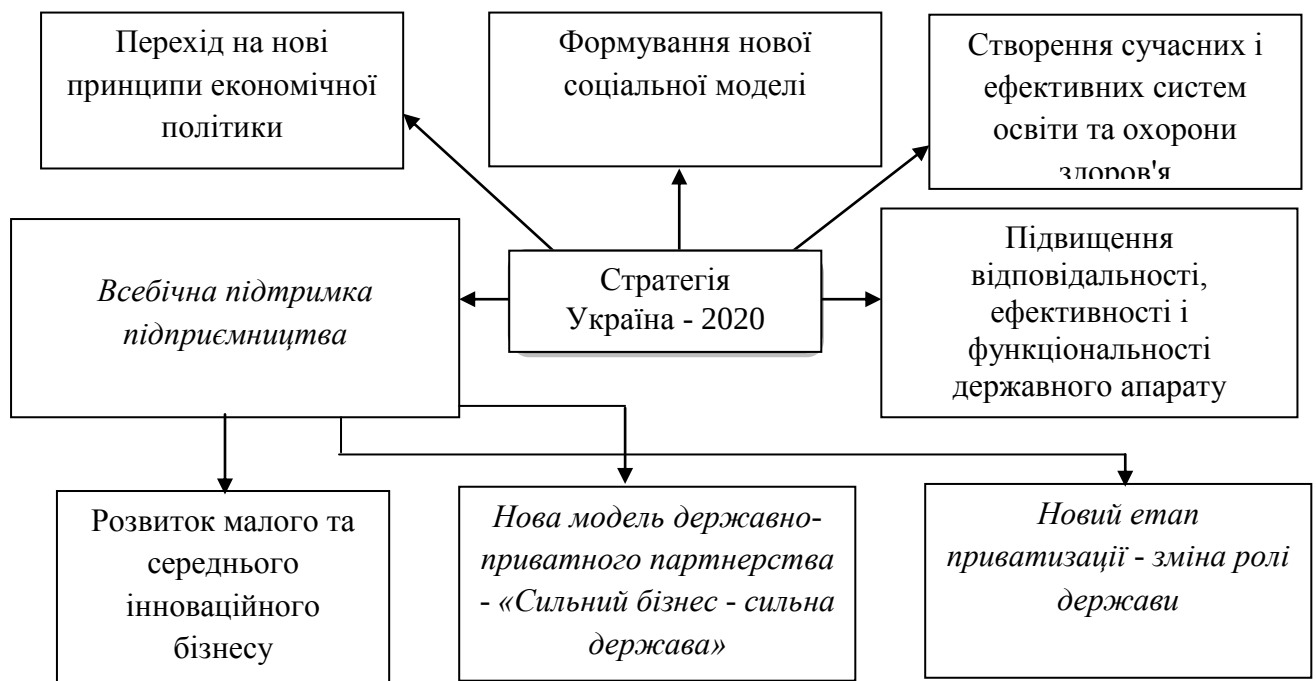


Рисунок 3.1 – Система пріоритетів розвитку економіки України згідно Стратегії розвитку країни «Україна – 2020»

Комплекс різких змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні нашої країни, змушує менеджерів підприємств використовувати нові методи антикризового управління та створювати креативні системи взаємодії з конкурентами, споживачами та постачальниками. На ринку України зростає проблема загострення конкуренції не лише між вітчизняними підприємствами, а й з конкурентоспроможними представниками міжнародного бізнесу, що функціонують та розвиваються в умовах глобалізаційних процесів. Для того, щоб протистояти світовим конкурентам, вітчизняні підприємства повинні використовувати аналогічні методи боротьби, розробляти та втілювати у життя сучасні стратегії виробництва продукції. З цією метою на українські підприємства аграрного сектору необхідно впровадити сучасну методику бенчмаркінгу.

Слід відзначити, що на практиці бенчмаркінг досить часто ототожнюють із звичайним аналізом конкурентів (конкурентним аналізом) або навіть маркетинговим дослідженням, проте між ними існують відмінності, які необхідно враховувати у зв'язку з особливостями аграрного господарства:

- по-перше, конкурентний аналіз обмежений певною галуззю або ринком, тому його метою є дослідження діяльності прямих конкурентів, тоді як бенчмаркінг не має таких обмежень і передбачає дослідження не лише конкурентів, але й передових підприємств інших галузей, а також інших внутрішніх структурних підрозділів даного підприємства;

- по-друге, конкурентний аналіз дозволяє виявити відмінності між конкурентами, але не пояснює як їх подолати і завоювати кращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші підприємства виявились успішними, скільки знайти відповіді на питання що, як і чому роблять лідери для задоволення потреб споживачів, тобто виявити фактори і методи роботи, які дозволили б досягнути кращих результатів [174].

Крім того, для забезпечення проведення ефективного бенчмаркінгу варто враховувати такі фактори:

- вибір показників з найбільшою мірою впливу;
- можливість регулярного надходження статистичних даних для аналізу;
- об'єктивні відмінності різних регіонів (країн) щодо регуляторного впливу з боку держави;
- вибір валюти аналізу і врахування коливання валютних курсів;
- національні відмінності у веденні бухгалтерського обліку та формуванні звітності;
- вибір орієнтиру для порівняння (верхня чи нижня межа, середнє значення).

Зважаючи на те, що бенчмаркінг займається формуванням конкурентних переваг, особливо в тієї продуктової частини, яка є «обличчям» підприємства. Ця технологія має тенденцію на виявлення вибору споживача по відношенню до товарів і послуг, які є конкурентами. Споживачі розставляють пріоритети і встановлюють, який продукт, краще або гірше. Це важливо для підприємства, так як споживачі з точки зору сучасного маркетингу є основним капіталом підприємства. Систематизація бенчмаркінгових даних може дозволити знайти елементарні рішення для модифікації продукту або зміни ставлення до нього, що дозволяють прийти до комерційного успіху (зміна забарвлення будівлі зовні, кольору упаковки, пунктів реалізації продукції та ін.). Головне завдання бенчмаркетингу, це можливість знайти особливу, унікальну особливість продукту, яку згодом можуть позитивно оцінити майбутні клієнти [175].

Як зазначає М. А. Ожеван [176] до бенчмаркінгу долучилися пристосовані в максимально можливому обсязі до світу бізнесу розвідувальні технології: профілювання конкурентів (competitor profiling); стратегічна розвідка й раннє попередження (strategic & early warning & reconnaissance);

розвідка даних щодо клієнтів компанії (customer intelligence); дейт-майнінг (data mining); моніторинг та аналіз соціальних мереж (social media monitoring & analysis) тощо.

«Профілювання конкурентів» (competitor profiling) є дієвим інструментом при розробці стратегії підприємства та дозволяє діагностувати стратегічні розриви, узгодити їх, виявити виробничі та конкурентні можливості та порівняти їх з розробленою конкурентною стратегією. Профілювання конкурентів – це частина аналізу конкурентів, яка полягає у виявленні та обробці даних про конкуруючі підприємства або продукти з метою формування ключової інформації про них, їх класифікації та визначення їх основних конкурентних відмінностей. Профілювання конкурентів дає змогу провести сегментації усіх конкурентів та передбачає збір таких даних та показників, як: частка та позиція на ринку, продукція, додаткові продукти та послуги, сильні та слабкі сторони тощо [177]. Як зазначають Т. В. Омеляненко та Д. О. Барабась, для узгодження конкурентної та виробничої стратегій вітчизняних підприємств, що прагнуть до виходу на нові ринки, доцільно застосовувати метод профілювання з побудовою відповідної карти, яка дозволяє ідентифікувати точки критичних розривів між розробленими стратегіями та своєчасно вносити необхідні корективи як до однієї, так і до іншої зі стратегій [178]. При використанні цього методу науковці пропонують будувати карту профілю стратегій підприємства за такими конкурентними перевагами, як: якість та особливості продукту, гнучкість продуктового дизайну та обсяг продажів, виробництва, співвідношення ціни та виробничих витрат, співвідношення поставок та стабільності виробництва [179]. На основі даних попереднього розділу побудуємо карту профілювання підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області у контексті використання бенчмаркінгу (рис. 3.2).

Підприємства розташовані під такими номерами:

1. ТОВ «Агрофірма «Гетьман»,

2. СФГ «Едельвейс»,
3. ТОВ «Дібровське»,
4. ТОВ АФ «Берегиня»,
5. ТОВ «Україна»,
6. ТОВ АФ «Агроінвест»,
7. ПП «Таврія»,
8. ТОВ АФ «Нібас».

Відповідно оцінки відповідають таких значенням:

- 1 – не використовується взагалі,
- 2 – майже не використовується,
- 3 – менш активне використання,
- 4 – активне використання.

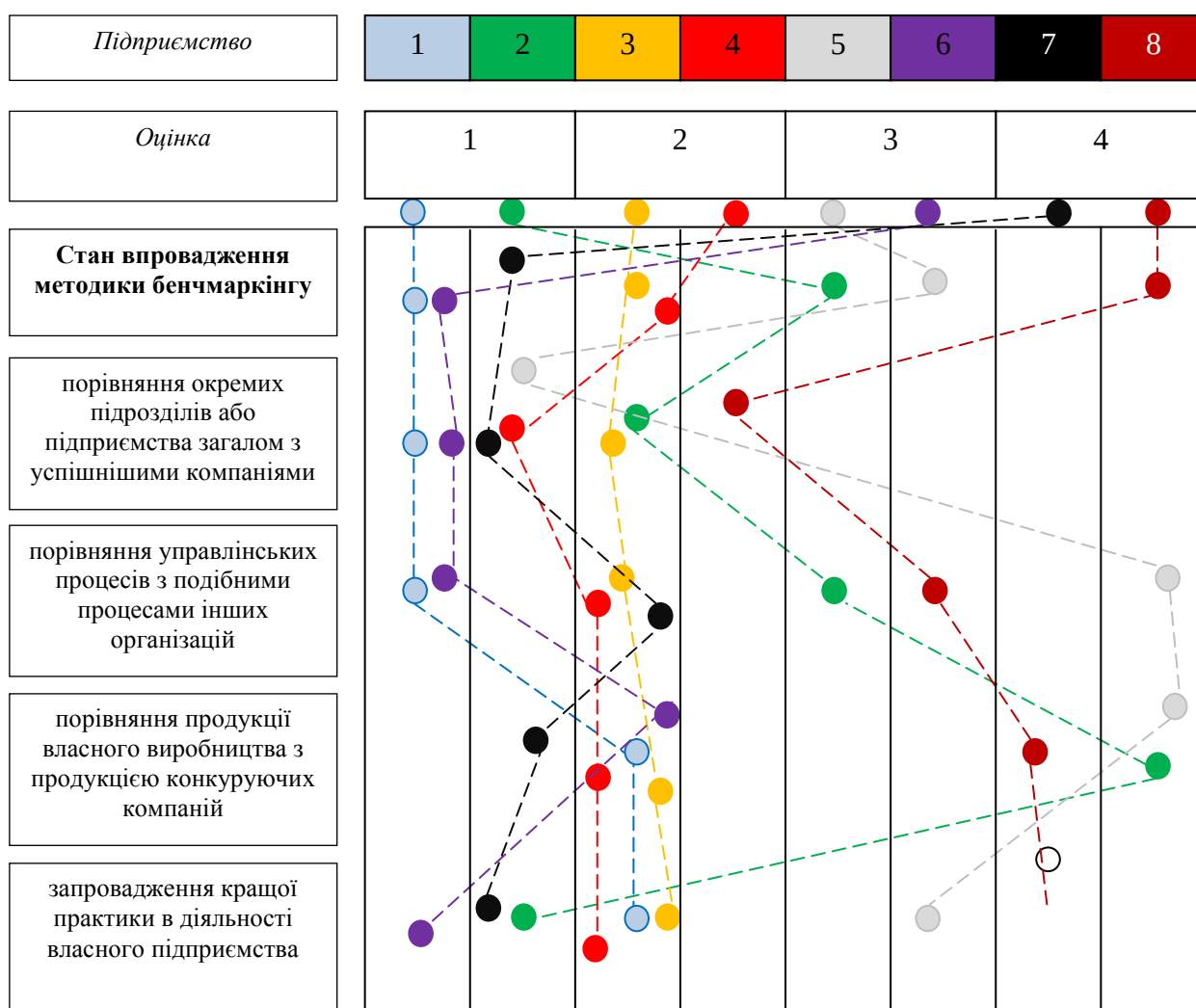


Рисунок 3.2 – Карта профілювання підприємств аграрного сектору
Дніпропетровської області у контексті використання бенчмаркінгу

На рисунку яскраво видно, що три з досліджуваних підприємств ніколи не застосовували технологію бенчмаркінгу, а саме: ТОВ «Агрофірма «Гетьман», ТОВ АФ «Агроінвест» та ПП «Таврія». На наш погляд, раціональним є рішення щодо впровадження даної методики у практичну діяльність даних підприємств Дніпропетровщини.

На сучасному етапі не вироблено єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу, тому, застосовуючи базові принципи бенчмаркінгу, пропонуємо власне бачення послідовності і змісту основних етапів його проведення. На нашу думку, в цілому процес проведення бенчмаркінгу передбачає такі етапи (див. рис.3.3):

Фаза формування системи бенчмаркінгу розпочинається з конкретизації мети або, інакше кажучи, місії проекту з бенчмаркінгу, яка має бути чітко сформульована, оскільки вона визначає всі подальші рішення, починаючи з вибору показників для порівняння і завершуючи способом подання даних та структурою звіту з бенчмаркінгу.

Однією з найпоширеніших і дієвих методик визначення мети є постановка «розумних» цілей з використанням SMART-критеріїв (від англ. smart – розумний), згідно з якою мета повинна бути:

- конкретною, тобто чітко сформульованою. Інакше можна досягти результату, який відрізняється від запланованого;
- вимірною, тобто має кількісно визначати, чи було досягнуто результату;
- досяжною. Варто ставити досить складну мету, яка потребує зусиль, але при цьому пам'ятати, що вона має бути досяжною.
- зорієнтованою на результат, а не на виконану роботу. Таким чином, можна побачити, чи досягнуто ефективності від запровадження бенчмаркінгу;

– здійснена в конкретному часовому вимірі.

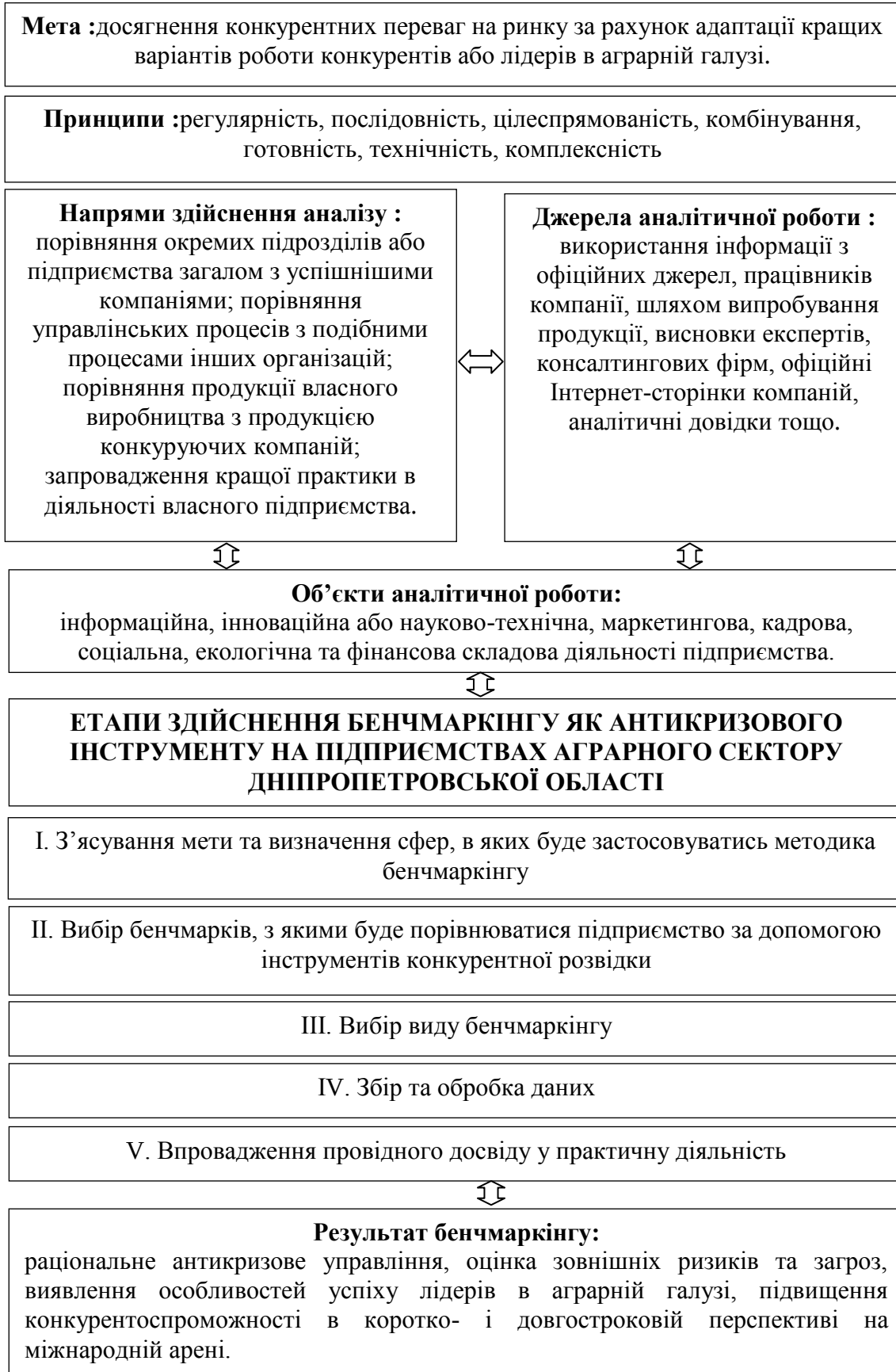


Рисунок 3.3 – Механізм використання бенчмаркінгу на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області як інструменту антикризового управління

Реалізація процесу бенчмаркінгу на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області передбачає вирішення конкретних цілей, які можна згрупувати у фази [180]:

фаза 1 – створення системи бенчмаркінгу (передбачає визначення об'єкта та формування системи бенчмаркінгу, вибір конкурентів або аналогів для порівняння та збір даних);

фаза 2 – визначення і здійснення етапів аналізу (внаслідок зіставлення результатів об'єкта бенчмаркінгу з результатами відібраних для порівняння аналогів або конкурентів визначаються його слабкі місця та з'ясовуються причини їх виникнення);

фаза 3 – визначення і реалізація дій з упровадження результатів бенчмаркінгу (полягає в розробленні планів розвитку та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення слабких місць, виявлених внаслідок бенчмаркінгу). Після того як послідовно були проведені фази підготовки, аналізу та впровадження результатів, доцільно періодично переглядати зміст складових процесу бенчмаркінгу з метою їх постійного вдосконалення, а також оновлювати дані та результати аналізу, що мають бути підґрунтям для нових управлінських рішень.

Також даний етап бенчмаркінгу передбачає визначення сфер / бізнес-процесів, які підлягають бенчмаркінгу. Дуже важливо сконцентрувати зусилля, тому що, чим вужче визначення сфер / процесів, які підлягають дослідженню, тим більше сфокусованість і цінність отриманих спостережень.

Є багато способів виявлення потенційних бенчмарків. Залежно від типу проведеного дослідження, можна розглянути такі можливості, як застосування анкетування, безпосереднього співбесіди, спеціальних візитів, конкурентної розвідки і т.д. з метою знаходження прикладів для цікавого

досвіду. На другому етапі для визначення лідерів на ринку, на наш погляд, варто скористатися таким інструментом, як конкурентна розвідка.

Бенчмаркінг починається з конкурентної розвідки, тому що суттєві покращення з'являються саме в процесі порівняння власної діяльності із конкурентами. Як правило, конкурентна розвідка повинна супроводжувати кожен із етапів бенчмаркінгу, при цьому служба конкурентної розвідки здійснюється у двох напрямках – знаходження тих критеріїв і засобів, за допомогою яких конкуренти отримують переваги, а також пошук тих підприємств, що є кращими за конкурентів за тими самими позиціями. Тобто бенчмаркінг не обмежується знаходженням лише однієї компанії, яка є кращою за власне підприємство, а й тих, хто є абсолютним лідером у галузі загалом. Бенчмаркінг і конкурентна розвідка перетинаються у процесі діяльності, зливаються, працюють над тими самими проблемами, проте суттєво різняться між собою. Конкурентна розвідка дає підприємству цілий ряд істотних переваг через те, що вона здатна:

- прогнозувати зміни на ринку;
- прогнозувати дії конкурентів і партнерів;
- виявити нових або потенційних конкурентів;
- значно спростити процес переймання позитивного досвіду інших підприємств або компаній;
- допомогти в оцінці доцільності придбання або відкриття нового бізнесу;
- вивчити нові технології, продукти або процеси, що можуть вплинути на бізнес замовника;
- виявити зміни і відреагувати на них раніше, ніж конкуренти;
- виявити слабкості конкурента;
- виявити потенційні джерела виток конфіденційної інформації через співробітників підприємства.

Методи конкурентної розвідки можуть бути як законними (білими), або такими, при використанні яких відбувається порушення закону (сірими). Існує безліч можливостей, що дозволяють отримати інформацію, що становить комерційну таємницю, не прикладаючи багатьох зусиль. Метод конкурентної розвідки, при якому робота ґрунтується на вивченні інформації, отриманої з офіційних опублікованих джерел: відбувається аналіз публікацій, статей, отриманих через Інтернет і ЗМІ про конкурентів, аналіз маркетингових досліджень в даній галузі (купівля минулих маркетингових досліджень конкурентів), опитування конкурентів під виглядом маркетингового дослідження, аналіз отриманих фінансових документів конкурентів, аналіз структури компанії конкурентів, аналіз статутних документів конкурентів, аналіз структур і господарських взаємозв'язків. Існує такий метод конкурентної розвідки, як «мертві вакансії»: коли запрошують на співбесіду співробітника з фірми конкурента для роботи на більш вигідних умовах. На цій співбесіді у працівника з'ясовують подробиці його діяльності. Ніяких, природно, після цієї співбесіди пропозицій про роботу не надходить, а конкурентна розвідка володіє потрібною інформацією. Конкурентна розвідка діє: спостерігаючи (на відстані) і (або) проникаючи в організацію (коли у фірму конкурента вводиться свій (або спеціальний) співробітник) [181]. Комплекс найбільш популярних методів конкурентної розвідки представлено на рис. 3.4.

Типова інформаційно-аналітична система конкурентної розвідки охоплює такі компоненти, як комплекси контент-моніторингу інформації з відкритих мереж (веб-простору, соціальних, пірінгових мереж і т.п.); засоби екстрагування понять (компаній, персон, подій тощо) із повнотекстових документів, що базуються на технологіях накопичування знань «knowledge discovery»; засоби побудови і візуалізації інформаційних зв'язків; виявлення аномалій, неочевидних закономірностей; формування аналітичних документів, що надаються особам, що приймають рішення [182].

Що стосується джерел інформації, то Я. Жарков, поділяє їх на відкриті та закриті. До відкритих джерел інформації автор відносить:

1. Міжособистісні джерела – це джерела інформації, до яких належать міжособистісні контакти на різних рівнях представництва, тобто міжособисті контакти представників зовнішньої політики, відомств, керівництв відповідних відомств за усіма напрямками співробітництва, а також дипломатичні контакти і контакти, представлені в державі в рамках міжнародних форумів (організацій). Спеціальні структури використовують необхідні дані для одержання конфіденційної інформації.



Рисунок 3.4 – Комплекс найбільш поширених методів конкурентної розвідки

2. Опосередковані джерела – це джерела інформації, які виступають посередником між конкретним джерелом інформації та суб'єктами для

спільних відносин. До них відносять: засоби масової комунікації, електронні засоби комунікації, інформаційні центри, архіви, бібліотеки та інші джерела збереження інформації. Опосередковані джерела, в свою чергу, поділяються на офіційні та неофіційні [183].

У процесі проведення конкурентної розвідки першочерговим є отримання інформації з первинних джерел, тобто джерел, наближених до описаної інформації. Далі отримується опрацьована інформація, результати досліджень, коментарі і висновки експертів. Наступним етапом, як правило, є аналіз отриманої бухгалтерської та фінансової документації та вивчення і оцінка юридичної документації. На основі одержаного аналізу робиться висновок про те, якої інформації не вистачає і проводяться активні заходи по отриманню недоотриманої інформації. Важливим етапом є співставлення отриманої інформації та перевірка її достовірності, що виступає основою для узагальнення та підсумкового аналізу отриманої інформації. Кінцевим підсумком роботи є сформований звіт і відповідні висновки [184].

Наступним етапом запропонованої нами моделі є вибір виду бенчмаркінгу, його методів та інструментів. Бенчмаркінг може проводитися як всередині підприємства, так і поза його межами, стосуватися різних аспектів діяльності, тому на практиці аграрних підприємств варто використовувати різні види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині організації, у результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

2. Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома фірмами або підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укладати як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємства, тобто

підприємства-конкуренти. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним із способів пом'якшення конкуренції.

3. Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

4. Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння компанії з непрямыми конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

5. Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

6. Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності даного підприємства, його продукції, бізнес-процесів, показників з діяльністю його прямих конкурентів, тобто підприємств, які конкурують між собою в одній галузі або на одному ринку.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами:

- характером завдань, які необхідно вирішити, і розглянутими аспектами проблеми;
- доступними ресурсами й часом проведення бенчмаркінгу;
- досвідом проведення бенчмаркінгу;
- достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності [185].

Четвертий етап в даній моделі – розбиття на складові частини сфер / бізнес-процесів, які підлягають бенчмаркінгу. Корисним інструментом для цього є створення блок-схеми процесу, що представляє всі його стадії, після чого здійснюється збір, аналіз та обробка даних.

Завершальним етапом є впровадження виявленого провідного досвіду у практичну діяльність. Застосування бенчмаркінгу як інструмента антикризового управління підприємствами аграрного сектору Дніпропетровської області дозволяє виділити його переваги:

- можливість визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства в залежності від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов;
- можливість запозичення кращого досвіду інших підприємств;
- сприяє кращому задоволенню споживчого попиту шляхом встановлення нових стандартів та цілей;
- стимулювання працівників до навчання і вдосконалення, підвищення власного потенціалу;
- можливість формування потужної команди внутрішніх консультантів;
- напрацювання досвіду проведення організаційних змін;
- сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Пропонуємо програму вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області, яка буде включати у себе цілі та завдання. Вважаємо за доцільне конкретно розписати реалізацію цілей та завдань згідно часового графіку.

Узагальнивши основні результати дослідження у даному розділі, здійснимо вибір основних процедур в межах етапів програми антикризового управління на засадах бенчмаркінгу та наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Вибір основних цілей та завдань програми вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області

№ пп	Етапи програми	Тривалість, днів	Суть цілі та завдання
Ціль 1 «Аналіз та оцінка поточного стану підприємства»			
Сума днів по завданнях – 264			
А			

1.	Завдання 1.	62	Проаналізувати та оцінити наявний стратегічний потенціал компанії
2	Завдання 2.	65	Визначити стратегічні орієнтири
3	Завдання 3.	31	Створити ефективний проектний менеджмент
4	Завдання 4.	45	Визначити сфери діяльності підприємства, які потребують вдосконалення
5	Завдання 5.	61	Виділити основні чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства
Ціль 2. «Підготовка до здійснення бенчмаркінгу» Сума днів по завданнях – 311 В			
6	Завдання 1.	31	З'ясувати мету проведення бенчмаркінгу
7	Завдання 2.	62	Визначити основні критерії, на основі яких буде проводитись бенчмаркінг
8	Завдання 3.	93	Сформувати систему бенчмаркінгу
9	Завдання 4.	125	Обрати ряд компаній-лідерів для проведення аналізу
Ціль 3. «Впровадження методики бенчмаркінгу у практичну діяльність підприємства» Сума днів по завданнях – 310 С			
10	Завдання 1.	62	Опрацювати відсутні інструменти бенчмаркінгу
11	Завдання 2.	186	Зібрати дані з різних інформаційних джерел
12	Завдання 3.	62	Впровадити виявлений досвід у практичну діяльність підприємства

Для ефективного проведення програми слід сформувати множину поєднаних між собою елементів, які відображають залежність по усіх етапах робіт у процесі впровадження програми – сіткову модель, яку наведемо на рис. 3.5.

Тривалість виконання робіт у межах передбачених етапів визначається наявністю ресурсного забезпечення програми.

В процесі виконання поставлених завдань програми вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області може бути вибудована структура програмного продукту, тобто, загальна схема усіх продуктивних результатів програми.

Продуктами проектованої програми вдосконалення антикризового

управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області на етапі I можуть бути: ефективна реалізація стратегічного потенціалу підприємства, гарантування успішного розвитку, визначення слабких місць підприємства, які потребують вдосконалення, виділення позитивних та негативних чинників, що впливають на господарську діяльність аграрного підприємства тощо.

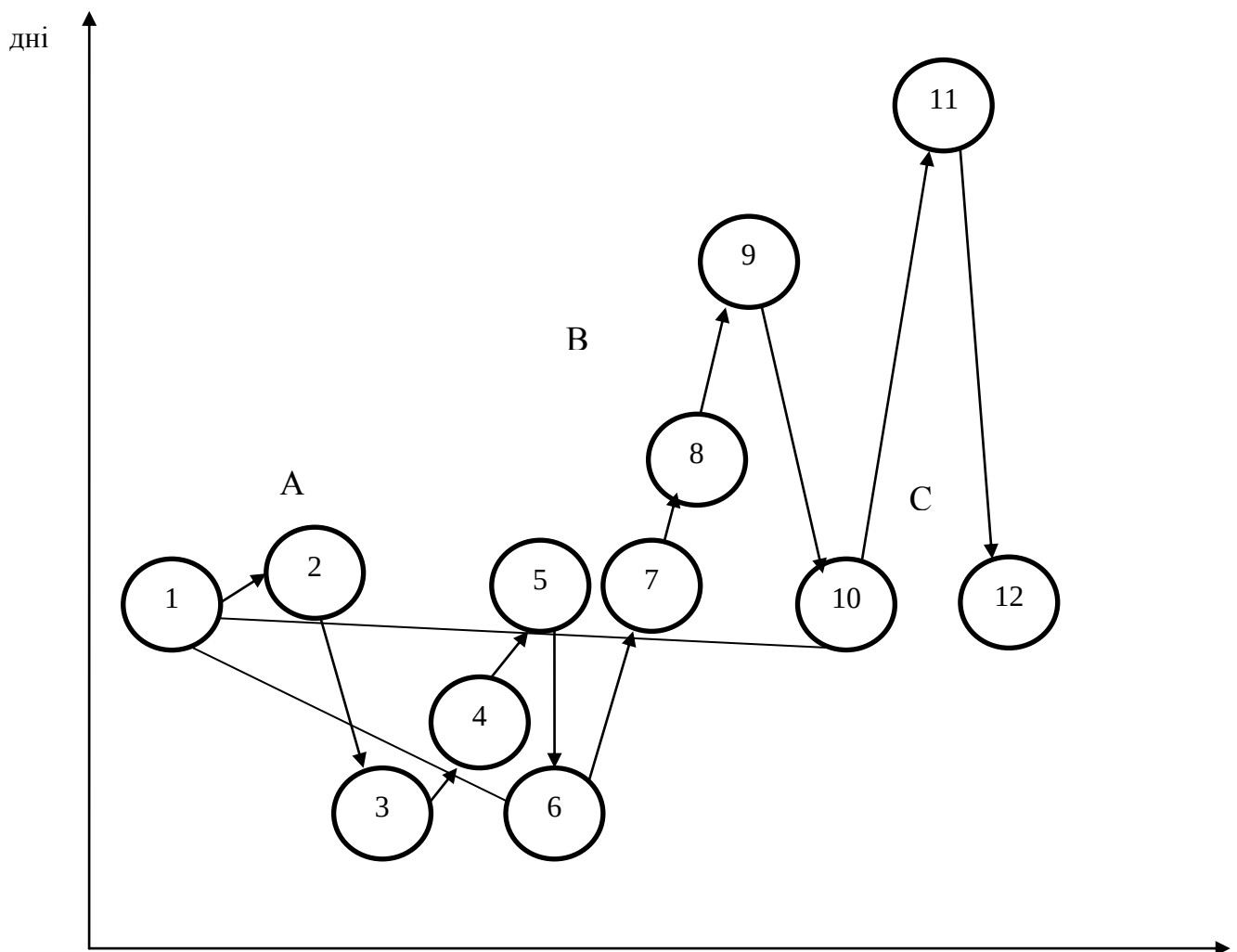


Рисунок 3.5 – Сіткова модель програми вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області

Продуктами проектованої програми вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області на етапі II можуть бути: визначення об'єкта та

формування системи бенчмаркінгу, вибір конкурентів та аналогів для порівняння тощо.

Продуктами проекрованої програми вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області на етапі III можуть бути: підвищення ефективності функціонування підприємства, максимізація прибутку та мінімізація витрат, отримання певних гарантій недопущення кризових явищ у довгостроковій перспективі, формування резервних фондів, набуття стабільних, а головне довгострокових переваг на ринку, моніторинг поточного стану усіх виробничих процесів у реальному часі, автоматизація бізнес-процесів, взаємодія між підрозділами, створення єдиної інформаційної бази даних, сегментація клієнтів, створення нової системи контролю та мотивації персоналу, взаємодія клієнта та виконавця, автоматизація обробки контактів.

Предметно виконання програми найбільш залежатиме від тенденцій трансформації зовнішнього середовища та виконання технічних робіт, а саме: використання інформаційно-комунікаційних технологій, мобілізація достовірної та правдивої інформації, опір персоналу впроваджуваним змінам тощо. В комплексі програми вдосконалення антикризового управління на засадах бенчмаркінгу підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області також доцільно застосовувати інноваційні методи аналізу.

Для того, щоб оцінити рівень якості антикризового управління пропонуємо використовувати інтегральний показник, що базується на рівні фінансової стійкості підприємства, який необхідно розраховувати за формулою:

$$FS = \frac{(n_1 \times LS + n_2 \times FI)}{(n_1 + n_2)} \quad (3.1)$$

де:

FS – (Financial stability) фінансова стійкість.

LS – (Level of solvency) – платоспроможність підприємства.

FI – (Financial independence) – фінансова незалежність підприємства.

$$(n_1 + n_2) = 1.$$

У ситуації, коли фактичне значення інтегрального показника більше або дорівнює одиниці, антикризове управління на підприємстві перебуває у нормальному стані.

У ситуації, коли фактичне значення інтегрального показника не перевищує менше одиниці, антикризове управління на підприємстві перебуває у незадовільному стані та потребує моніторингу слабких сторін та розробки антикризової програми.

Розрахуємо рівень якості антикризового управління для ТОВ ФГ «Берегиня» у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Рівень якості антикризового управління для ТОВ ФГ «Берегиня»

Оціночне спрямування, показник	Значення показника	Коефіцієнт вагомості
Платоспроможність підприємства	-	0,6
1) коефіцієнт покриття	1,4	0,5
2) коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	0,3
3) коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,2
Фінансова незалежність:	-	0,4
1) коефіцієнт автономії	0,67	0,4
2) коефіцієнт фінансової стабільності	0,84	0,3
3) коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,69	0,3

На основі аналізу отриманих значень показників, визначимо

розрахуємо значення інтегрального показника та нормативне значення за коефіцієнтами вагомості:

$$1) LS_{\text{факт}} = 1,4 \times 0,5 + 0,65 \times 0,3 + 0,2 \times 0,2 = 0,94$$

$$1) LS_{\text{норм}} = 1,0 \times 0,5 + 1,0 \times 0,3 + 1,0 \times 0,2 = 1$$

$$2) FI_{\text{факт}} = 0,57 \times 0,4 + 0,84 \times 0,3 + 0,59 \times 0,3 = 0,73$$

$$2) FI_{\text{норм}} = 1,00 \times 0,4 + 1,00 \times 0,3 + 1,0 \times 0,3 = 1$$

$$3) FI_{\text{факт}} = 0,94 \times 0,6 + 0,73 \times 0,4 = 0,86$$

$$3) FI_{\text{норм}} \geq 1$$

Як бачимо, інтегральний показник якості антикризового управління для ТОВ ФГ «Берегиня» становить 0,86, що свідчить про те, що керівництву варто звернути увагу на виявлення слабких сторін та розробки антикризової програми для покращення системи управління підприємством.

З огляду на це, можемо запропонувати спрямувати розвиток менеджменту ТОВ ФГ «Берегиня» на такі аспекти: більш раціонально розподіляти фінансові ресурси, що надходять у його розпорядження з метою підвищення фінансової стійкості; більш якісно управляти комплексом активів підприємства; обрати раціональну стратегію та тактику управління кредитними коштами підприємства з метою усунення фінансових ризиків втрати фінансової стійкості та фінансової незалежності; використовувати інструменти бенчмаркінгу для виокремлення позитивного досвіду вирішення фінансово-господарських проблем, які виникають на тій чи іншій ланці виробництва.

Підсумовуючи усе вище сказане, слід зауважити, що в Україні вже функціонують підприємства, що використовують бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства. Володіючи як перевагами, так і певними негативними аспектами в процесі застосування, бенчмаркінг призводить до суттєвих змін процесів, які мають місце на підприємстві, і є дієвим інструментом забезпечення позитивних зрушень в управлінні. Майбутня практика застосування бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами аграрного сектору Дніпропетровської області повинна

сприяти вдосконаленню його інструментарію та має стати предметом подальших наукових розробок з висвітленої проблематики.

3.3. Застосування інструментів бенчмаркінгу в системі антикризового регулювання аграрних підприємств Дніпропетровської області

Використання бенчмаркінгу базоване на тому, що інформація і знання мають цінність тільки при забезпеченні їх широкої імплементації в діяльності організації і партнерських відносинах. Та інформація, яка не може бути реалізована на комерційній основі, не повинна лежати «мертвим вантажем». Вона має давати ефект у вигляді розширення доступу до знань і можливостей реалізації результатів своєї діяльності, що безпосередньо пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності всіх учасників бенчмаркінгу.

Існують відмінності у аспектах прийняття антикризових рішень діяльністю підприємств та санації у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. На відмінну від вітчизняних науковців, які антикризове управління визначають як сукупність певних процедур та послідовність конкретних заходів, зарубіжні економісти вважають, що антикризовому управлінню характерні прояви суспільних комунікацій та акцентують на необхідності зв'язків із громадськістю. Саме тому у європейських країнах та інших розвинених країнах світу набула поширення особлива антикризова політика, що включає значну кількість процесуальних заходів щодо недопущення банкрутства та процедури задля максимального задоволення вимог кредиторів підприємствами-боржниками. Крім того, у закордонній сфері антикризового управління підприємницькою діяльністю присутні некомерційні організації, які сприяють практиці ризик-менеджменту та обміну ідеями задля запобігання кризовим ситуаціям [186].

Основним завданням сучасної економіки України є призупинення економічного спаду і поступове нарощення виробництва, з розв'язанням

низки соціальних проблем. Для цього необхідно насамперед підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку і забезпечити стабільні темпи зростання ключових галузей. Розв'язання цієї проблеми пов'язано з розробленням і реалізацією бенчмаркінгових проектів інноваційного розвитку підприємства. До того ж, для успішного його функціонування необхідно систематично вдосконалювати бізнес-процеси з метою адаптації до мінливих зовнішніх умов. Внаслідок цього цілком зміниться підхід до прийняття управлінських рішень, оскільки саме рішення формують напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень потребує від менеджерів обширної компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду та передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну й злагоджену роботу всього організаційного механізму [187].

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів [188].

При цьому головною метою прийняття антикризових рішень є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є наступні:

- зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління;
- динаміка позитивних змін та економічного ефекту;
- відповідність змін втраченим можливостям підприємства;
- швидкість пристосування підприємства до змін;
- достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;
- доцільність антикризових заходів;
- рівень кваліфікації працівників [189].

У другому розділі нами було здійснено аналіз найбільш значимих кореляційних факторів ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня» та виявлено, що на обсяги виробництва технічних культур ТОВ ФГ «Берегиня» негативно впливає середньооблікова кількість штатних працівників Дніпропетровської області ($r=-0,93$), на чистий прибуток/збиток підприємства позитивно впливає ВРП області ($r=0,75$). Середньооблікова кількість штатних працівників чинить негативний вплив на частку інвестицій у аграрний сектор ($r=-0,90$) та обсяги виробництва зернових культур ($r=-0,85$). Крім того, розраховано прогноз виручки від реалізації продукції, чистого прибутку і обсягу витрат на інновації та науково-дослідні розробки ТОВ ФГ «Берегиня», що дало змогу зробити висновок, що до 2024 року дані показники підприємства зростатимуть. Проте, як зазначено, можна досягнути більшого зростання даних показників, шляхом застосування інструментів, які сприятимуть розвитку підприємства, одним з яких є бенчмаркінг.

На прикладі даного підприємства розглянемо принцип застосування інструментів бенчмаркінгу в системі антикризового регулювання.

Відтак, відповідно до розробленого механізму використання бенчмаркінгу на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області

як інструменту антикризового управління, керівництво ТОВ ФГ «Берегиня» має зосередитися на таких напрямках:

- порівняння окремих підрозділів або підприємства загалом з успішнішими компаніями;
- порівняння управлінських процесів з подібними процесами інших організацій;
- порівняння продукції власного виробництва з продукцією конкуруючих компаній;
- запровадження кращої практики в діяльності власного підприємства.

У ході даної роботи керівництво може використовувати інформацію з офіційних джерел, отримувати дані від працівників компанії, випробувувати продукцію, аналізувати висновки експертів та консалтингових фірм, ввчати офіційні Інтернет-сторінки компаній, аналітичні довідки тощо.

На рис. 3.6 наведено схему використання інструментів бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ ФГ «Берегиня».

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ФГ «БЕРЕГІНЯ»	
Аналіз та оцінка поточного стану підприємства ТОВ ФГ «Берегиня»	
Проаналізувати та оцінити наявний стратегічний потенціал компанії	
Визначити стратегічні орієнтири	
Створити ефективний проектний менеджмент	
Визначити сфери діяльності підприємства, які потребують вдосконалення	
Виділити основні чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства	
Підготовка до здійснення бенчмаркінгу ТОВ ФГ «Берегиня»	
З'ясувати мету проведення бенчмаркінгу	
Визначити основні критерії, на основі яких буде проводитись бенчмаркінг	
Сформулювати систему бенчмаркінгу	
Обрати ряд компаній-лідерів для проведення аналізу	
Впровадження методики бенчмаркінгу у практичну діяльність підприємства ТОВ ФГ «Берегиня»	
Опрацювати відсутні інструменти бенчмаркінгу	
Зібрати дані з різних інформаційних джерел	
Впровадити виявлений досвід у практичну діяльність підприємства	

Рисунок 3.6 – Схема впровадження інструментів бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ ФГ «Берегиня»

Багато користі ТОВ ФГ «Берегиня» може отримати, якщо при розв’язанні поточних проблем почати застосовувати бенчмаркінг. У цьому процесі можна виділити такі етапи його реалізації (рис. 3.7):

1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування агропідприємства. На цьому етапі відбувається самооцінка існуючої практики, її результатів і визначається планомірність досягнення стратегічних та поточних цілей, у результаті чого фіксуються відхилення дійсного від бажаного.

2. Пошук інформації про можливі способи розв’язання проблеми. На цьому етапі вона може бути отримана з різних джерел: нарад керівників підрозділів, звітів персоналу, обміну нагромадженим досвідом між компаніями, особистих зустрічей менеджерів і взаємних відвідувань, екскурсій на інші підприємства, науково-практичних конференцій, наукових збірників, спеціалізованих сайтів, звітності, наданої фіскальними органами держави, промислового шпигунства, повноцінного аналізу діяльності із залученням експертів у даній сфері, аутсорсінгу тощо.

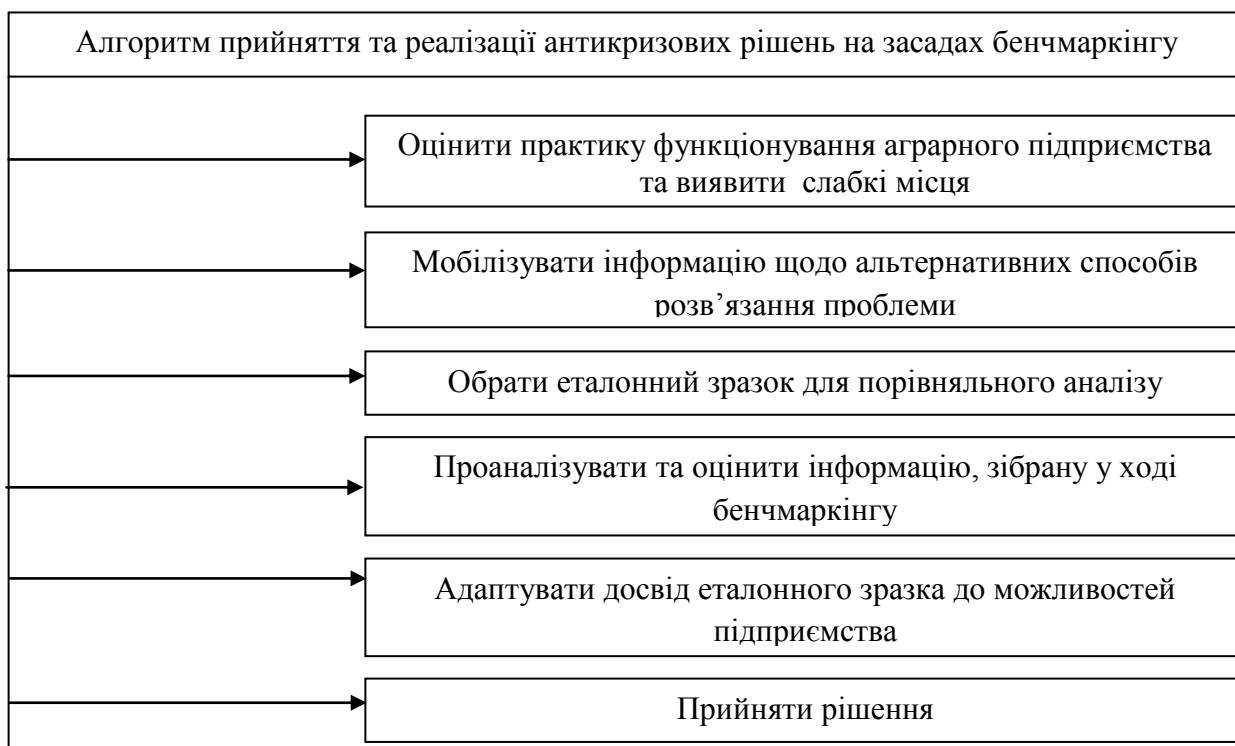


Рисунок 3.7 – Алгоритм прийняття та реалізації антикризових рішень на засадах бенчмаркінгу в системі управління ТОВ ФГ «Берегиня»

3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності агропідприємства. На нашу думку, шукати еталон для порівняння за межами компанії при прийнятті тактичних рішень недоцільно, у зв'язку з їх простотою та великими витратами здійснення зовнішнього бенчмаркінгу. Проте це не означає, що при прийнятті тактичних рішень неможливе застосування зовнішнього бенчмаркінгу, особливо в унікальних ситуаціях. Вибір еталона базується на показниках його діяльності, тобто партнером буде та організація, яка використовує іншу стратегію, але її діяльність дає успішніші результати. Можна розглядати зарубіжні фірми, що є дуже актуальним для сучасних агропідприємств України.

4. Аналізування інформації, отриманої в ході дослідження, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. Керівництво кожного агропідприємства, яке здійснюватиме бенчмаркінг, повинно розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення заздалегідь запланованого проекту через виявлені обмеження.

5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. На цьому етапі має бути точно визначено виконавців і терміни реалізації окремих робіт з удосконалення, а також проведено безпосередньо процес поліпшення.

6. Аналіз результатів і наслідків, що виникли в результаті прийнятого рішення. На основі моніторингу ходу виконання робіт і оцінки кінцевих результатів удосконалення діяльності агропідприємства формують

пакет інформації для підбиття підсумків. У випадку негативних результатів при оцінці впровадження бенчмаркінгу приймають рішення щодо повторної оцінки існуючої практики агропідприємства.

Наведену схему можуть широко використати малі та середні агропідприємства для прийняття не тільки тактичних, а й стратегічних рішень. Проте потрібно врахувати, що внутрішній бенчмаркінг неможливо застосовувати на малих підприємствах, оскільки нема бази для порівняння. Тому для таких підприємств доцільніший зовнішній бенчмаркінг, джерелами інформації для проведення якого є зустрічі менеджерів (власників) підприємства, публікації в спеціалізованих відкритих виданнях, прес-релізи, рекламна продукція тощо.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства [190].

Задля подальшого виявлення чинників неплатоспроможності та ознак кризи на підприємстві ТОВ ФГ «Берегиня», попередження загрози збитковості у довгостроковому періоді важливим є застосування політики антикризового управління, що передбачає: проведення деталізованого контролю за фінансовим станом підприємства для того, щоб запобігти появі кризових явищ на ранніх етапах; пошук та впровадження ефективних та доцільних внутрішніх важелів регулювання фінансової стабільності підприємства; застосування системи антикризових рішень стосовно підвищення рівня управління ресурсами підприємства, базуючись на

інноваційних засобах; розгортання інноваційної політики в усіх сферах функціонування підприємства, яка передбачає:

- удосконалення та впровадження новітніх технологій виробництва на основі інноваційних методів;
- адаптація продукції та послуг підприємства до вимог ринку та НТП, виготовлення продукції із принципово новими функціональними характеристиками та якостями;
- пошук інвестиційних ресурсів та розширення напрямків господарської діяльності підприємства;
- інновації у маркетинговій сфері, покращення збутової політики;
- здійснення перетворень у організаційній структурі управління підприємством [191].

Процес прийняття антикризових рішень на засадах бенчмаркінгу на агропідприємстві ТОВ ФГ «Берегиня» ніколи не повинен закінчуватись, оскільки високої якості бізнес-процесу (особливо з погляду науково-технічного прогресу) ніколи не може бути досягнуто назавжди, і постійно існуватиме необхідність її поліпшення, що є одним із базових принципів методології бенчмаркінгу. Тому ТОВ ФГ «Берегиня», яке намагається вдосконалити свою діяльність, варто використовувати бенчмаркінгові підходи не тільки для короткотермінових програм підвищення ефективності та поліпшення бізнес-процесів, а й вбудовувати їх у практику прийняття і реалізації стратегічних рішень (стратегій):

- стратегії агропідприємства, яку формують за допомогою бенчмаркінгу, потрібно виробляти відповідні правила та інструменти:
- досліджувати середовище організації, особливо технічну й технологічну складові, та формулювати її місію відповідно до нього;
- аналізувати ринки потенційних товарів і послуг, вибирати такі стратегічні зони господарювання (СЗГ), які здатні в тривалій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість його

переорієнтації й адаптації до сучасних економічних, політичних, правових, соціально-культурних, науково-технічних і екологічних вимог суспільства;

- формувати товарний асортимент підприємства так, щоб він якнайбільше задовольняв потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринках, що передбачає систематичне отримання прибутку й дає змогу реалізовувати програми розширеного відтворення;

- раціонально розподіляти наявні й залучені додаткові ресурси між різними напрямками діяльності, які забезпечують максимальний результат;

- тісно взаємодіяти з ринками факторів відтворення, цінних паперів, валютними ринками, які забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу організації на рівні, достатньому для володіння конкурентними перевагами на всіх етапах життєвого циклу.

Виділимо основні особливості базованої на результатах бенчмаркінгу бізнес-стратегії, що відрізняє її від поточного управління ТОВ ФГ «Берегиня»:

- 1) процес розроблення стратегії завершується не якоюсь негайною дією, а визначенням загальних напрямків, просування по яких має забезпечити бажаний приріст рівня конкурентного статусу компанії і, як результат, рівня конкурентної переваги організації;

- 2) у процесі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які проявляються при реалізації конкретного проекту, тому користуються узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи, що призводить до зростання невизначеності зовнішнього середовища підприємства, цілей і завдань;

- 3) істотне посилення ролі зворотного зв'язку в антикризовому управлінні, оскільки при розробленні стратегічних рішень постійно виникають нові альтернативи, поповнюється достовірна інформація про ті або інші стратегічні рішення, здійснюється цілеспрямований пошук найдоцільніших рішень, у зв'язку з чим заздалегідь намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути піддані сумніву або й відкинуті. Тому

розроблення стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням заздалегідь намічених цілей по мірі уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентний статус компанії в перспективі.

Враховуючи сутність прийняття антикризових рішень на агропідприємстві, визначимо основні етапи його формування, з використанням бенчмаркінгу:

1) моніторинг і аналіз середовища підприємства, вибір виду стратегічного планування, найпридатнішого для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі;

2) аналізування досягнутого рівня конкурентного статусу організації, вияв партнерів з бенчмаркінгу і стратегічних цілей, досягнення яких дає змогу забезпечити та зміцнити конкурентну перевагу;

3) вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу організації;

4) розроблення і реалізація стратегічної програми технічного та соціального розвитку організації на заплановану перспективу, її коригування з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Отже, інноваційний підхід до розроблення стратегії агропідприємства ТОВ ФГ «Берегиня» полягає в систематичному використанні бенчмаркінгу як антикризової управлінської технології. Проведення бенчмаркінгу перед початком антикризового планування дає змогу підвищити ефективність управління та здійснити проекти, що базуються на його результатах з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку організації. Такі проекти можуть мати різну спрямованість: придбання нового обладнання; розроблення нових або модернізація виробів, які вже виготовляють; вихід на нові ринки збуту або подальше освоєння вже завойованих ринків збуту, розроблення та вдосконалення бізнес-процесів. Для управління складною системою змін організація має виробити новий

стиль управління, базований на інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах бенчмаркінг як технологію антикризового управління можна використовувати в двох напрямках. По-перше, нагромаджувати інформацію про еталонні підприємства, що стосується використовуваної стратегії. В даному випадку ближче всього опиняться компанії-конкуренти, чия стратегія може без змін дати позитивні результати. Використовуючи бенчмаркінг у даному напрямку, можна зробити висновки про найтипівішу стратегію в галузі, зібравши інформацію про кілька найуспішніших організацій. При цьому відпадає необхідність у процесі розроблення стратегії, оскільки запозичують уже готову, апробовану в цьому бізнесі, що звільняє підприємство від витрат на її формування.

По-друге, розробити власну стратегію на основі результатів бенчмаркінгу, не вдаючись до стратегій, що реалізують інші компанії. При цьому використовують непрямі дані підприємств-еталонів, а не конкретну стратегію. Зіставлення результатів діяльності підприємства з даними конкурентів дає передумови для визначення нової стратегії, відмінної від еталонів.

Для отримання очікуваної ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалення у бізнесі. Беручи до уваги значимість бенчмаркінгу як технології управління, господарюючим суб'єктам важливо сповна використати його можливості для побудови своєї, індивідуальної стратегії або запозичення вже готової.

У ході аналізу мають бути ретельно вивчені всі етапи виробничих бізнес-процесів та відповідні їм показники ефективності. Коли з'ясується, що підприємство ТОВ ФГ «Берегиня» за будь-яким показником відстає від кращого у своєму класі, варто розглянути можливі причини подібного становища. Вони приховуються, як правило, у такому:

- в прийнятній практиці ведення бізнесу;

- організаційній структурі;
- кадровій політиці;
- системі мотивації персоналу;
- рівні автоматизації;
- стандартах, на основі яких встановлюють відсоток виходу готової продукції;
- умовах роботи підприємства (розміщення виробничих потужностей, децентралізація управління, економічні особливості, джерела постачання сировини тощо).

У випадку виявлення переваг підприємства і його паритету з рештою за тими чи іншими показниками необхідно провести поглиблений аналіз (для переконання в тому, що перевага або паритет в одних показниках не приховують відставання в інших). Можливості вдосконалення бізнесу можуть бути в усіх складових бізнес-процесу.

Стратегічно орієнтованому дослідженню необхідний «погляд збоку», чим і є бенчмаркінг – це «погляд» з точки зору кращих фірм з урахуванням підвищених індивідуальних (масових) потреб покупців, а без цієї важливої інформації неможливо визначити стратегію розвитку підприємств і ефективно розподілити обмежені ресурси для її реалізації. Менеджмент організації, яка проводить дослідження, повинен володіти технологією бенчмаркінгу, тобто вміти проводити порівняльний аналіз, визначати, наскільки певна компанія адаптована до поточних вимог ринку і що необхідно зробити для поліпшення її ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності.

Результати дослідження технології бенчмаркінгу і стратегії підприємства як управлінських концепцій дали змогу запропонувати механізм процесу бенчмаркінгу агропідприємств. При цьому доцільно дотримуватися таких принципів: регламент ходу проекту; участь у координації бенчмаркінгової діяльності менеджменту організації;

інформування персоналу про цілі та необхідності проекту, доведення до них нових показників роботи і створення сучасної моделі інформаційного забезпечення процесу; навчання персоналу технології бенчмаркінгу; простота й розуміння структури робочої програми.

Процес прийняття рішень на основі бенчмаркінгу можна поділити на дві частини: підготовчу та впровадження. На підготовчому етапі визначаємо мету і напрямки; встановлюємо основні проблемні аспекти підприємства. Потім виявляємо критичні бізнес-процеси, які потребують удосконалення, можливості для поліпшення (або стримуючі фактори), визначаємо завдання, форму аналізування (самостійно або за допомогою сторонніх організацій). На наступному етапі систематизуємо отримані результати, складаємо звіт з висновками і сценарії майбутніх удосконалень.

На другому етапі визначаємо вид бенчмаркінгу, проводимо моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення компаній-еталонів для аналізу переваг. Далі необхідно зіставити показники бізнес-процесів (тестованого й еталонного підприємств) для виявлення недоліків і можливостей їх усунення. На цьому етапі важливо визначити можливості адаптації результатів бенчмаркінгу (кращих бізнес-процесів) до умов діяльності свого підприємства і розробити плани їх впровадження. Завершальним кроком є прийняття рішення.

Зважаючи на це, прийняття управлінських рішень на засадах бенчмаркінгу має переваги та недоліки, які згруповані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Переваги та недоліки прийняття управлінських рішень у ТОВ ФГ «Берегиня» на засадах бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Основна мета є значно ширшою, ніж в інших методів підвищення конкурентоспроможності, оскільки цей метод аналізує не лише стратегію підприємства, а й методи та причини, що зумовлюють успішну діяльність лідируючих компаній	Проведення бенчмаркінгу вимагає досить значних капіталовкладень

Бенчмаркінг має більш широкі джерела інформації	Цей метод є більш довготривалим, ніж конкурентний аналіз
Дозволяє обрати перспективну нішу для бізнесу та розробити ефективну стратегію у її межах	Досить мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу
Дає можливість оцінити глобальні тренди розвитку галузі на 7-10 років	Існують деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг неможливий

Як видно з таблиці, бенчмаркінг має як свої переваги, так і недоліки. Основні недоліки цього методу діяльності: відносно великі затрати; недостатня кількість фахівців у даній сфері; обмежений доступ до важливої інформації; відносно повільна швидкість поширення бенчмаркінгу по країні. Головною перевагою підприємства, що запровадило бенчмаркінг, є система безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Тому переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки й проблеми.

Бенчмаркінг впливає на підприємство прямо та опосередковано, цей ефект можна відобразити у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Вплив бенчмаркінгу на процес прийняття антикризових рішень на підприємстві ТОВ ФГ «Берегиня»

Прямий вплив	Непрямий вплив
Аналізує діяльність компанії	Підвищує конкурентоспроможність
Визначає кращі досягнення	Повторно перевіряє стратегію підприємства, узгодженість цілей та місії між собою
Визначає недоліки у виробничій діяльності	Встановлює цілі підприємства
Оцінює альтернативні рішення	Ініціює процес постійних поліпшуючих змін
Порівнює як підрозділи самого підприємства, так і підприємства один із одним	Дає уявлення про бізнес-процеси на самому підприємстві

Бенчмаркінг, після проведення необхідних змін, дозволяє покращити та підвищити продуктивність таких компонентів діяльності як: відповідність вимогам клієнта; визначення об'єктивного рівня виробничих потужностей; мотивація співробітників; перейняття кращих методів діяльності; досягнення лідируючих позицій на ринку.

Необхідно виділити дві найважливіші передумови успішного прийняття та реалізації рішень на засадах бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність персоналу у необхідності змін. Схвалення керівництва необхідно для того, щоб концепцію бенчмаркінгу впроваджували успішно. Час, який витрачено на впровадження концепції бенчмаркінгу, багато в чому залежить від специфіки підприємства. Практика показує, що потрібно в середньому 2-18 місяців на проведення початкових досліджень, рівень витрат на котрі, як правило, дуже високий. Тільки після того переходять до процесу впровадження поліпшень. Бенчмаркінг не дає швидкого результату, тому керівництву необхідно особисто здійснювати ретельне управління процесом змін.

Керівництво організації відповідає, по-перше, за створення корпоративної культури, яка сприяла б процесу впровадження поліпшень, і, по-друге, за негайне подолання опору змінам. Опір пов'язаний з тим, що зміни викличуть необхідність відмови від традиційної поведінки, переоцінку критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси всіх працівників. Опір переминам – відповідна реакція працівника, групи працівників чи суспільства на впроваджувані зміни [192]. Опір є природним проявом різних психологічних установок раціональності, згідно з яким групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним. Він, як правило, проявляється у формі непередбачуваних відтермінувань, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу змін [193].

Усіх працівників організації можна поділити на два типи:

1) ті, хто вважає себе жертвами перемін та опираються їм, сердяться і нерідко впадають у депресію;

2) ті, хто повністю підтримують переміни, розробляють і реалізують їх.

Працівники, що належать до першої групи, однозначно чинитимуть опір змінам при бенчмаркінгу. Якщо їх частка в структурі персоналу значна, то опір перемінам може бути відвертим і сильним. Разом з тим працівники, що належать до другої групи, – це потенційні прихильники перемін. Якою буде реакція цих людей – позитивною чи негативною – значною мірою залежить від характеру та ступеня їх залучення у процес змін [194]. Крім того, необхідно враховувати, що люди не завжди негативно ставляться до змін, вони прагнуть до нового так само, як і бажають його уникнути. Проте в будь-якому випадку опір перемінам потрібно долати.

Щоб оцінити силу опору перемінам при бенчмаркінгу, варто поспостерігати за поведінкою та діями персоналу ТОВ ФГ «Берегиня». При цьому доцільно опиратися на такі постулати [195]:

1. Опір перемінам прямо залежить від швидкості змін.
2. Опір пропорційний силі, ступеню ламання культурних традицій, структури влади, що відбувається через зміни.
3. Опір зворотно пропорційний часу, протягом якого відбуваються зміни.
4. Якщо зміни здійснюватимуть поступово, то вони стосуватимуться невеликої частини організації, тобто буде локальний спротив, який не отримає підтримки від інших підрозділів.
5. Опір залежить від небезпеки і занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспективи.
6. Розрив між дійсністю та її сприйняттям індивідом чи групою можезначно підвищити опір перемінам.

Таким чином, можна стверджувати, що чим вищий рівень замученості персоналу підприємства, тим, як правило, нижчий рівень їх опору різним змінам. Це пояснюється тим, що в такому випадку працівники повністю

залучені до роботи підприємства, вболівають за його успішність, самі пропонують різні нововведення і тому будуть не проти змін, які викличе бенчмаркінг. У цій ситуації керівництво підприємства може звертати мало уваги на опір перемінам, оскільки то не проблема. Найдієвішими методами для недопущення зростання невдоволеності, а, отже, й опору є матеріальна і моральна підтримка, маніпулювання думками про необхідність змін, залучення до участі в прийнятті рішень про зміни та розроблення планів їх упровадження.

Залежно від цілей впровадження бенчмаркінгових проектів використовують різні технології прийняття антикризових рішень. Яка б не була мотивація, завжди необхідний чіткий план майбутнього проекту, що містить детальне описання всіх етапів: вибору предмета і об'єкта бенчмаркінгу; внутрішнього дослідження; вибору організації для порівняння – партнера з бенчмаркінгу; збору зовнішньої інформації; аналізу і виявлення потенціалу поліпшення; впровадження удосконалення. Професійно розроблений план передбачає детальне опрацювання та обґрунтування, обов'язковим атрибутом яких є наявність графічного матеріалу, що полегшує процес сприйняття.

Ми вважаємо, що використання бенчмаркінгу – це можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення підприємства, щоб від стратегії «гонки за лідером» перейти до стратегії «на випередження».

Отже, впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємств аграрного сектору Дніпропетровської області має велике значення. Це зумовлено насамперед тим, що в умовах ринкової економіки вітчизняні підприємницькі структури слабо зорієнтовані в напрямку інноваційного розвитку їх діяльності, мають мало досвіду зі створення та використання ефективних стратегій. Тому використання позитивних результатів

бенчмаркінгу найуспішніших компаній є найадекватнішим способом створення конкурентних та лідерських стратегій.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши міжнародний досвід використання бенчмаркінгу у практичній діяльності виявлено, що світові фахівці пропонують інституалізацію бенчмаркінгу, тобто поступове його трансформування в невід'ємний елемент процесу планування і цілеспрямування будь-якого підрозділу підприємства.

Нашій країні необхідно створити державне агентство з бенчмаркінгу, яке б допомагало вітчизняним підприємствам порівнювати себе з конкурентами. Згодом Україна зможе приєднатися до GBN (Global Benchmarking Network) з метою підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств. Наявність агентства з бенчмаркінгу дасть можливість кожному підприємству запозичити досвід існуючих лідерів ринку за допомогою відкритої загальнодоступної інформації, для того щоб стати більш конкурентоспроможним, а також точно знати, наскільки добре функціонує кожен із її елементів.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах кризового бізнес-середовища викликає потребу в стратегічній орієнтації на кращі фактори досягнення успіху їхніх структурних підрозділів за допомогою еталонних досліджень, оцінювання їхніх результатів і використання інноваційного досвіду в практичній діяльності. Сучасним методом, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг. Найважливішою перевагою цього методу є те, що організація навчається без особливих змін у її структурі, а також підприємство, що запровадило бенчмаркінг, переходить до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Проте необхідно не

забувати що вдосконалення повинні відбуватись швидше, аніж у конкурентів, адже вони також можуть застосовувати цей метод покращення власного становища на ринку.

Для отримання ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу антикризового управління, інновацій і вдосконалення у підприємницькій діяльності. Беручи до уваги значимість стратегічного бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління, підприємствам аграрного сектору Дніпропетровської області важливо використовувати його можливості сповна для побудови своєї стратегії або запозичення вже готової.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковані в фахових виданнях [196; 197; 198], апробовані на конференціях [199; 200; 201].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні особливостей застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління та формуванні практичних рекомендацій з його впровадження на підприємствах аграрного сектору Дніпропетровської області. Результати, отримані в процесі дослідження, підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань, дають підстави сформулювати наступні висновки і практичні рекомендації.

1. Бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства.

2. Дослідивши класифікацію видів бенчмаркінгу з'ясовано, що на сьогоднішній день у міжнародній практиці існує велика кількість видів бенчмаркінгу, які підприємства можуть використовувати у своїй діяльності. Зважаючи на це, кожен підприємець має змогу обрати найбільш актуальний напрям аналізу середовища, чи то для порівняння продукції та послуг, чи то методів та інструментів менеджменту, чи то для удосконалення господарських процесів. На думку автора, бенчмаркінг варто поділити на внутрішній і зовнішній. При цьому внутрішній бенчмаркінг поділяється на: бенчмаркінг структурних підрозділів, дочірніх підприємств (і т.д.) та самооцінку по офіційним нормам і вимогам. Зовнішній бенчмаркінг поділяється на: партнерський та конкурентний.

3. Для більш глибокого дослідження діяльності підприємства на засадах бенчмаркінгу, доцільно виділяти наступні етапи, які можуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу для покращення своєї діяльності та які є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки: визначення об'єкта дослідження та партнера з аналізу дослідження, створення бенчмаркінгової команди, визначення партнерів бенчмаркінгу,

збір необхідної інформації, аналіз зібраної інформації. введення в дію досліджених результатів, контроль запровадження та повтор проведення аналізу. Слід зазначити, що послідовне виконання даних етапів є тим стимулом для менеджерів компаній, який допоможе покращити результати діяльності власної компанії та зайняти місця на щаблі вище порівняно з конкурентами з подальшою можливістю розвитку всієї економіки і виходом її на новий рівень, на якому товари та послуги наших фірм та компаній зможуть конкурувати з провідними міжнародними компаніями.

4. Дуже важливу роль відіграє ефективність господарювання підприємств, яку необхідно регулярно вимірювати в етапі 5 років. Найбільш ефективним інструментом є бенчмаркінг. Оцінивши сучасний стан ефективності господарювання досліджуваних аграрних підприємств, зроблено певні висновки. Що стосується виручки від реалізації, то на усіх підприємствах спостерігається нерівномірне зростання даного показника. Однак загалом за останні п'ять років переважна більшість підприємств покращили свої виробничі результати. При цьому більшість підприємств покращила свої фінансові результати у порівнянні з 2013 роком. Найбільше уваги впровадженню інновацій та науково-дослідних розробок приділяють ТОВ АФ «Нібас», а саме 42,4 тис. грн., що значно більше, ніж у 2013 році та ТОВ «Україна», а саме 36,46 тис. грн., що на 4,93 тис. грн. більше, ніж п'ять років тому. Зазначимо також, що у половини із досліджуваних підприємств обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки зменшився. До них належать: ТОВ «Агрофірма «Гетьман», ТОВ АФ «Берегиня», ТОВ АФ «Агроінвест», ПП «Таврія». Це може негативно вплинути на майбутню господарську діяльність даних підприємств, оскільки в сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу більш конкурентоспроможними підприємствами є ті, що увідповіднюють власні виробничі потужності, технології та стандарти якості з останніми світовими досягненнями. Підкреслимо, що технологія управління на основі бенчмаркінгу є новою у практиці вітчизняних підприємств аграрного сектору, тому факт про те, що

вони рідко використовують його принципи у своїй діяльності є доволі обґрунтованим. Керівники досліджуваних підприємств більшою чи меншою мірою використовують лише окремі елементи бенчмаркінгу у своїй діяльності. Ті підприємства, які дуже рідко або ніколи не використовують основні переваги технології бенчмаркінгу основними причинами вважають відсутність досвіду аналітики, відсутність відкритих даних, великі витрати, нерозуміння технології або її призначення, відсутність партнерів для співпраці. Найбільш проблемним моментом впровадження бенчмаркінгу в аграрній сфері досліджуваної області є низька увага з боку підприємців до інноваційної та наукової роботи, які мають свої особливості. До інших проблем можна віднести: створення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарських товарів, базуючись на інтеграційних процесах, що дасть можливість встановити пряму взаємодію між гравцями ринку, нівелювання стадій посередництва, зменшення витрат і збільшення прибутку, підтримка фінансової стабільності учасників інтеграційної системи; перерозподіл процесів сільського господарства через розвиток промислових та переробних потужностей; удосконалення соціального життя села, зростання зайнятості населення та його реальних доходів; формування позитивного інвестиційного іміджу аграрного сектору; зростання конкурентоспроможності продукції сільського господарства в процесі екологічного та біологічного розвитку.

5. Аналіз досвіду використання бенчмаркінгу дозволив виявити найбільш ефективні інструменти імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику, зокрема, поглиблено три типи бенчмаркінгових стратегій антикризового управління, доцільні для впровадження. Перш за все, це стратегія перенесення (передбачає використання зарубіжного науково-технічного потенціалу), яка пропонується зазвичай. Крім того нами зацентовано увагу на впровадженні у практику стратегії запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та

наявного потенціалу) та стратегії нарощування (ґрунтується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залученні іноземних учених), що дозволить більш повно використати не тільки технологічні, а й організаційні, управлінські, стратегічні, фінансові та кадрові інновації.

6. Розроблено карту профілювання досліджуваних підприємств аграрного сектору у контексті використання бенчмаркінгу. З'ясовано, що три з досліджуваних підприємств ніколи не застосовували технологію бенчмаркінгу, а саме: ТОВ «Агрофірма «Гетьман», ТОВ АФ «Агроінвест» та ПП «Таврія». На наш погляд, раціональним є рішення щодо впровадження даної методики у практичну діяльність даних підприємств. Сучасний стан розвитку бенчмаркінгу вимагає ведення єдиного підходу, а саме механізму використання бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах аграрного сектору. Зважаючи на те, що на сучасному етапі не вироблено єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу, тому, застосовуючи базові принципи бенчмаркінгу, запропоновано власне бачення послідовності і змісту основних етапів його проведення на підприємствах аграрного сектору. Основними його етапами є: 1) з'ясування мети та визначення сфер, в яких буде застосовуватись методика бенчмаркінгу; 2) вибір бенчмарків, з якими буде порівнюватися підприємство за допомогою інструментів конкурентної розвідки; 3) вибір виду бенчмаркінгу; 4) збір та обробка даних; 5) впровадження провідного досвіду у практичну діяльність. Як результат, підприємства аграрного сектору матимуть змогу здійснювати: раціональне антикризове управління, оцінку зовнішніх ризиків та загроз, виявлення особливостей успіху лідерів в аграрній галузі, підвищення конкурентоспроможності в коротко- і довгостроковій перспективі на міжнародній арені.

7. Алгоритм прийняття антикризових рішень на підприємствах аграрного сектору за допомогою бенчмаркінгу передбачає такі основні фази:

1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування агропідприємства.

2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми.
3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності агропідприємства.
4. Аналізування інформації, отриманої в ході аналізу, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження.
5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу.
6. Аналіз результатів і наслідків, що виникли в результаті прийнятого рішення.

Як результат, підприємства аграрного сектору матимуть змогу здійснювати: раціональне антикризове управління, оцінку зовнішніх ризиків та загроз, виявлення особливостей успіху лідерів в аграрній галузі, підвищення конкурентоспроможності в коротко- і довгостроковій перспективі на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с
2. Швальбе Х. Практика маркетингу для малих і середніх підприємств / Х. Швальбе – К.: Либідь, 2000. – 320 с.
3. Armstrong M. Technologies and Methods / M. Armstrong. – London, LSoE, London, UK, 1999. – 564 p.
4. Camp Robert C. Xerox benchmarks the spot, the best in business / Robert C. Camp // Inside Guide. – 1993. – V. 7. – N 1. – P. 13–23.
5. Armstrong M. Technologies and Methods / M. Armstrong. – London, LSoE, London, UK, 1999. – 564 p.
6. Ліпкан В. А. Національна безпека України [Текст] : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К: КНТ, 2009. – 576 с.
7. Шевченко О.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О.М. Шевченко, Ю.М. Братусь // Бізнес-інформ. – 2014. – N 4. – С. 64–67. http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf
8. Camp R.C. Benchmarking / R.C. Camp // Hanser. – 1994. – P. 198–20, с. 199
9. Donovan R.K. All Around Cure – If I Don't Agree? / R.K. Donovan – Oklahoma: Cambridge University/ – 2000. – 196 p.
10. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
11. Михайлова Е.А. Основи бенчмаркінгу: зовнішній порівняльний аналіз / Е. А.Михайлова // Ділова досконалість. – 2001. – N 5. – С. 23–24

12. Фурье Т. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку/ Т. Фурье // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2002. – № 1. – С. 7-10.
13. Кроковски В. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачаннями / В. Кроковски // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. – № 7. – С. 14-16.
14. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
15. Richman T. “How benchmarking can improve business reengineering” in Planning Review / T. Richman // Koontz. – 2003. – No 7. – P. 26–28
16. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – С-Пб. : Питер, 2004. – 176 с.
17. Kleine B. Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success / B. Kleine // Total Quality Environmental Management. – 2004. – Spring.
18. Бресин С. Практика бенчмаркінгу / С. Бресин // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. – № 1. – С. 7-10.
19. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2005. – No 3. – С. 9–11
20. Бенчмаркінг у діяльності підприємств // Пр. V Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 листопада 2006 р. – Харків, 2006 р. – С. 11–12
21. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг // Наука та практика. – 207: 3б. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. / Кол. авт. – Полтава, 2007. – С. 152–153
22. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія / С.В. Мельниченко. – К.: – Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с

23. Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – №4. – С. 138–145.
24. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибили. – М. : РИА «Стандарти и качество», 2007. – 248 с
25. Anand G. Benchmarking the benchmarking models / G. Anand, R. Kodali // Benchmarking: An International Journal. – 2008. – No 3. – P. 257–26, с. 257–260
26. Бендарчук М.С. Бенчмаркінг – сучасний засіб покращення конкурентоспроможності взуття для молоді/ М.С. Бендарчук, М.І. Ковальчук [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Tovar/2009_10/02.pdf
27. Stapenhurst T. The Benchmarking Book: Best Practice for Quality Managers and Practitioners / T. Stapenhurst // Butterworth-Heinemann. – 2009. – No 6. – P. 81–85
28. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с
29. Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О./ Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / Національний університет "Львівська політехніка" / – 2011, С 140–141
30. Макаруч О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільсько-господарськими підприємствами, – 2011 [Електронний ресурс] / О. Макаруч, О. Мартиненко. – Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.
31. Создание системы бенчмаркинга на предприятии B2B / Д.В. Петряшов // Управление сбытом. – 2012. – No 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>.

32. Криворучко О.М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89
33. Darrell K. Rigby Managment tools/ Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain&Company, Inc. – 2013. – Р. 14–15
34. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – інструмент розвитку конкурентных преимуществ: практическое пособие – 2013. – [Електронний ресурс] / – Режим доступу: http://fictionbook.ru/author/a_v_kulagina/benchmarking_instrument_razvitiya_konkur/read_online
35. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
36. Командровська В.Є. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу / В.Є. Командровська, А.І. Градун, – 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>
37. Чайковська М.А. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні / М.А. Чайковська, Т.П. Панасюк // Молодий вчений. – 2015. – N 5(20). – Ч. 2. – С. 112–114.
38. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла. // Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.
39. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу / О. І. Жилінська, В. Є. Волошина // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 10. – С. 96–101.

40. Солоха Д. В., Застосування бенчмаркінгу як інструменту ініціювання інноваційних процесів: Економічні науки/ Вісник Хмельницького національного університету, – 2009, N 5, Т. 3 – С. 112–116.
41. Armstrong M. Technologies and Methods / M. Armstrong. – London, LSoE, London, UK, 1999. – 564 p.
42. Макаrchук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільсько-господарськими підприємствами, – 2011 [Електронний ресурс] / О. Макаrchук, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.
43. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3 . – С. 99–103
44. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.5. – С.136–139
45. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с
46. Кроковски В. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачаннями / В. Кроковски // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. – № 7. – С. 14-16.
47. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. М. Дашко // Економічний форум. – 2020. – № 1. – С. 70-77.
48. Череп А. В. Формування системи антикризового управління підприємством / А. В. Череп, В. М. Корженевська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4. – С. 97-101.
49. Череп А. В. Формування системи антикризового управління підприємством / А. В. Череп, В. М. Корженевська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4. – С. 97-101.

50. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві / О. А. Шатайло // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 2. – С. 98-105.

51. Бірюкова О. Прийоми антикризового менеджменту. К.: Видавничоторгова корпорація «Дашков і К», 2008. 430 с.

52. Череп А. В. Формування системи антикризового управління підприємством / А. В. Череп, В. М. Корженевська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4. – С. 97-101.

53. Марчук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільсько-господарськими підприємствами, – 2011 [Електронний ресурс] / О. Макаруч, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.

54. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=58604>.

55. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.

56. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві / О. А. Шатайло // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 2. – С. 98-105.

57. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. М. Дашко // Економічний форум. – 2020. – № 1. – С. 70-77.

58. Дубодєлова А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства [Текст] / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102-106

59. Дубодєлова А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства [Текст] / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102-106

60. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

61. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

62. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 79-82

63. Калетник Г.М. Розвиток ринку біопалив в Україні / Г.М. Калетник. – К: Аграрна наука, 2008. – 464 с.

64. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибили. – М. : РИА «Стандарти и качество», 2007. – 248 с

65. Дубодєлова А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства [Текст] / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102-106

66. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет. – 2007. – N 1(27). – С. 12–15.

67. Солоха Д. В., Застосування бенчмаркінгу як інструменту ініціювання інноваційних процесів: Економічні науки/ Вісник Хмельницького національного університету, – 2009, N 5, Т. 3 – С. 112–116.

68. Watson G. H. The benchmarking workbook: Adapting best practices for performance improvement. – Productivity Press, 1992.
69. Ткачук Г.Ю. Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу// Вісник Житомирського державного технологічного університету / Серія: Економічні науки, 2014. – № 2(52). – С. 291-294
70. Watson G. H. The benchmarking workbook: Adapting best practices for performance improvement. – Productivity Press, 1992.
71. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
72. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
73. Дубодєлова А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства [Текст] / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець, А. В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102-106
74. Криворучко О.М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89
75. Криворучко О. М. Обґрунтування етапів поліпшення бізнес-процесів АТП [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – №19. – С. 45 – 56.
76. Криворучко О. М. Обґрунтування етапів поліпшення бізнес-процесів АТП [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – №19. – С. 45 – 56.
77. Казанцев А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и текстах: учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. М. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с.

78. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – С-Пб. : Питер, 2004. – 176 с.
79. Белокоровин Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2011. – № 1. – С. 32-38.
80. Wildebrandt H. O. Benchmarking fur Umsetzung / H. O. Wildebrandt. – Schweiz : Universitat Sankt Gallen, 2002. – 543
81. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 79-82
82. Alstete J. W. Benchmarking in Higher Education / J. W. Alstete // ASHE-ERIC Higher Education Report № 5. – Washington: The George Washington University; Graduate School of Education and Human Development, 2003. – N 7.
83. Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – N4. – С. 138–145.
84. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2008. – Вип. 6(74)
85. Зиберт, Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков: [пер с нем.] / Г. Зиберт, Ш. Кемп; под.ред. Г.П. Манжосова. – М.: КИА-центр, 2006. – 148 с.
86. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет. – 2007. – N 1(27). – С. 12–15.
87. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет. – 2007. – N 1(27). – С. 12–15.

88. Ліпкан В. А. Національна безпека України [Текст] : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К: КНТ, 2009. – 576 с.

89. Протасов Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации: монография / Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та., 2009. – 80 с.

90. Кравчук Н. В. Роль та необхідність застосування бенчмаркінгу в системі бухгалтерського обліку / Кравчук Н. В., Білоус О. С. // *Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій* : монографія. – Терн. : ФО-П Шпак В. Б, 2017. – С. 106–116.

91. Ростовцева И.Ф. Проблемы использования бенчмаркинга в управлении предприятием / И.Ф. Ростовцева // *Предпринимательство: перспективы развития*. – 2005.- № 4(27). – С. 60-64

92. Benchmark as instrument of crisis management / Haievskiy V.V. // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2016. – №2 (6). – С. 238-245.

93. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління / Гаєвський В.В. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірник наукових праць – 2016. – 2 видання. – С. 153-158.

94. Crisis management subjects of agrarian production / Haievskiy V.V., Lahodiyenko N. V. // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. – 2016. – Випуск №4. – С. 35-39.

95. Теоретичні аспекти та перспективи розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством. / Гаєвський В.В. // *Причорноморські економічні студії : науковий журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. – 2017. – випуск №13, частина 2. – С. 60-66.

96. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємства на засадах бенчмаркінгу. / Гаєвський В.В. // *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – С. 64-69.

97. Необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємств. / Гаєвський В.В.// *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Випуск №17. – Частина 1. – С. 41-46.*

98. The main theoretical aspects of system of crisis management at the enterprise. / Haievskyi V.V., Chuprina N.M. // *Economic system development trends:the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine :Monograph. Riga, Latvia. – 2018. – С. 508-521.*

99. Analytical support formation of economical potential. / Haievskyi V.V. // *Україна-България-Европейски Съюз: съвременно състояние и перспективи: Сборник с доклади от международна конференция.– «Наука и икономика», Варна. – 2016 – Том №2. – С. 292-297.*

100. Benchmark as an instrument of business management. / Haievskyi V.V. // *Majesty of Marketing. Materials of the International conference for the students and junior research staff. 7-8 December. НГУ, Дніпропетровськ. – 2016. – С.50-51.*

101. Theoretical aspects of assessment of business competitiveness on the benchmark principles. / Haievskyi V.V., Chuprina N.M. // *І Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі», Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, 21-23.03.2017. – 2017 – С. 95-97.*

102. Шаров Ю.П., Новікова Л.Ф. Методологічні основи формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління територіальним розвитком : наук. розробка / авт. кол : О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, І. Е. Польська та ін. ; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – К. : НАДУ, 2012. – 56 с.

103. Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О./ Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / Національний університет "Львівська політехніка" / – 2011, С 140–141

104. Іванов М.В. Світовий досвід застосування бенчмаркінгу. –2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

105. Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О./ Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / Національний університет "Львівська політехніка" / – 2011, С 140–141

106. Вишинська Т.О. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект. – 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

107. Гофіяк А.М. Проблеми оцінки інтелектуального потенціалу як особливої форми капіталу / А.М. Гофіяк, Г.В. Головка / Збірник праць Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. – 2012. – №11

108. Перерва П.Г. Антикризіві інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.

109. Перерва П.Г. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, №4. – С. 55-66.

110. Перерва П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, О.В. Жегус. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf.

111. Михнева С.Г. Интеллектуализация экономики: инновационное производство и человеческий капитал [Електронний ресурс] / С.Г. Михнева. – Режим доступу: Students/ru. <http://news.students.ru/2007/11/27>

112. Перерва П.Г. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, №4. – С. 55-66.

113. Перерва П.Г. Трансфер технологій : монографія / [П.Г. Перерва, Д. Коціскі, Д. Сакай, М. ВерешШомоші]. – Х. :Віровець А.П. «Апостроф», 2012. – 668 с.

114. Коломієць І.Ф. Еволюція теорій інноваційно-технологічного розвитку в ретроспективній оцінці / І.Ф. Коломієць, Г.В. Гошовська // Регіональна економіка. – 2014. – №2. – С. 178-187.

115. Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// fem.znau.edu.ua/research/asp_mag2011.pdf](http://fem.znau.edu.ua/research/asp_mag2011.pdf)

116. Баєв О. І. Інвестиційна діяльність в аграрному секторі / О. І. Баєв // Збірник наукових праці Луганського національного аграрного університету. – Луганськ: ЛНАУ, 2006. – № 62(85). – С. 243-246.

117. Балян А. В. Регіональні особливості інвестиційної діяльності в сільському господарстві / А. В. Балян // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2014. – № 84(2). – С. 207-213.

118. Інвестиційна політика в аграрному секторі України: проблеми та заходи щодо їх вирішення. Проект «Аграрна політика для людського розвитку» [Електронний ресурс] / Під редакцією Б. Супіханова. – Режим доступу: http://www.undp.org.ua/agro/pub/ua/P2003_01_043_03.pdf.

119. Чайковська М.А. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні / М.А. Чайковська, Т.П. Панасюк // Молодий вчений. – 2015. – N 5(20). – Ч. 2. – С. 112–114.

120. Макаренко П.М., Васильєва Н.К. Концептуальні засади системного інноваційного оновлення сільськогосподарського виробництва // Агросвіт. – 2008. – № 1. – С. 17—20.

121. Буга Н.Ю. Стан та проблеми аграрного сектора економіки України в сучасних умовах / Н. Ю. Буга // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 1. – С. 64-70.
122. Бенчмаркинг: все лучшее – себе [Електронний ресурс] <http://www.management.com.ua/ct/ct032/html>
123. Energy Efficiency Benchmarking Methodology, Brussels: CEN, 2011, р5.
124. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.
125. Ашуев А. М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу / А. М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9. – С. 6-13
126. Розен В.П. Методологія бенчмаркінгу енергоефективності для промисловості України /В.П.Розен, Б.Л. Тішкевич, П.В. Розен. // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – №5 (99). – 2012.- с. 9.
127. Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства / О.Б. Тарнавська, Д.В. Попович // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 544–546
128. Панченко Г.С. Удосконалення механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку / Г.С. Панченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 34–37
129. Кузнецова Л.Н. Применение бенчмаркинга в аудите / Л.Н. Кузнецова // БизнесИнформ. – 2013. – № 7. – С. 264–268
130. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла. // Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.
131. Дашкевич Р.А. Бенчмаркетинг – технология современного бизнеса // Экономика. Финансы. Управление. – 2009.- N 8. – с. 110-115

132. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації // Галицький екон.вісн. – 2009. – № 2. – С. 38-42

133. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. – Економіка АПК, – 2013. – №1. С. 3 – 16

134. Watson G. H. The benchmarking workbook: Adapting best practices for performance improvement. – Productivity Press, 1992.

135. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 140–145.

136. Перерва П.Г. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1, №4. – С. 55-66.

137. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3 . – С. 99–103

138. American Productivity & Quality Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apqc.org>.

139. American Productivity & Quality Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apqc.org>.

140. Порівняльна характеристика бенчмаркінгу конкурентоспроможності Дніпропетровської області у національному і міжнародному масштабах. / Гаєвський В.В.// *Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека : Колективна монографія.* – 2017. – С. 150-166.

141. Justification of a technique of introduction of benchmarking as instrument of crisis management at the enterprises of the agrarian sector of the Dnipro region. / Haievskyi V.V. // *Modern science-moderni veda Praha. Ceska republika, Nrmoros.* – 2019. – №3. – С.14-28.

142. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // *Annual Review of Psychology*. – 1991. – Vol. 42. – P. 51-78.
143. Кавтиш О.П. Проблеми аналізу фінансового стану підприємства / О.П. Кавтиш, О.В. Деркач // *Ефективна економіка*. – 2013. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1982>
144. Меренюк Т. В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. В. Меренюк // *Наука та практика*. – Полтава, 2007. – С. 152-153.
145. Grason J. Jr. International Benchmarking Clearinghouse. URL: <http://www.livejournal.com/community/benchmarking>.
146. Синяева И. Развитие ПР в системе бенчмаркетинга / И. Синяева // *Маркетинг*. – 2000. – № 4 (53). – С. 79-88.
147. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков . – Харків: В.Д. "ІНЖЕК", 2010. – 365с.
148. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 339 с.
149. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. – 2008. – Вип. 6(74)
150. Harvard Бизнес Review, січень-лютий 1987, вкн.: Kannan, A.M: Benchmarking: a handy tool for CEOs, Global CEO, октябрь 2002 р.
151. Harvard Бизнес Review, січень-лютий 1987, вкн.: Kannan, A.M: Benchmarking: a handy tool for CEOs, Global CEO, октябрь 2002 р.
152. Кравчук Н. В. Роль та необхідність застосування бенчмаркінгу в системі бухгалтерського обліку / Кравчук Н. В., Білоус О. С. // *Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій* : монографія. – Терн. : ФО-П Шпак В. Б, 2017. – С. 106–116.

153. An industry approach to cases in strategic management, Pearce and Robinson, вкн.: Kannan, A.M: Benchmarking: a handy tool for CEOs, Global CEO, октябрь 2002 р.

154. An industry approach to cases in strategic management, Pearce and Robinson, вкн.: Kannan, A.M: Benchmarking: a handy tool for CEOs, Global CEO, октябрь 2002 р.

155. Премії в області якості Премія Болдріджа – Короткий огляд – [Електронний ресурс] – Режим доступу. – URL: <http://subscribe.ru/archive/economics.tech.qualityawards/200407/16145951.html>

156. Антимонопольна політика і законодавство Європейського Співтовариства про свободу конкуренції – [Електронний ресурс] – Режим доступу. – URL:http://eulaw.edu.ru/documents/publications/chapters/osnovy1_antimonopol_polit.htm

157. Global Intelligence Alliance. URL: <http://www.globalintelligence.com/669>

158. Global Intelligence Alliance. URL: <http://www.globalintelligence.com/669>

159. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – No 3. – Т.3 . – С. 99–103

160. American Productivity & Quality Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apqc.org>.

161. TBE BenchNet. The Benchmarking Exchange. URL: <http://www.benchnet.com>.

162. TBE BenchNet. The Benchmarking Exchange. URL: <http://www.benchnet.com>.

163. LLC & Global Benchmarking Council. URL: <https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking>.

164. Examples of Benchmarking – J.D. Powers and the Auto Industry. URL: <https://smallbusiness.chron.com/examples-benchmarking-81426.html>
165. Examples of Benchmarking – J.D. Powers and the Auto Industry. URL: <https://smallbusiness.chron.com/examples-benchmarking-81426.html>
166. Richman T. “How benchmarking can improve business reengineering” in Planning Review / T. Richman // Koontz. – 2003. – No 7. – P. 26–28
167. Фуколова Ю. Все лучшее – себе / Ю. Фуколова, И. Шелухин, А. Белов // Секрет фирмы. – 2002. – № 1. – С. 16-26.
168. Баєв О. І. Інвестиційна діяльність в аграрному секторі / О. І. Баєв // Збірник наукових праці Луганського національного аграрного університету. – Луганськ: ЛНАУ, 2006. – № 62(85). – С. 243-246.
169. Жукович І.А. Досвід європейських країн щодо застосування бенчмаркінгу в сфері інноваційної політики. / І.А. Жукович // Щоквартальний науково-інформаційний журнал "Статистика України".- 2012.-№1(56)-С.68-73.
170. Жукович І.А. Досвід європейських країн щодо застосування бенчмаркінгу в сфері інноваційної політики. / І.А. Жукович // Щоквартальний науково-інформаційний журнал "Статистика України".- 2012.-№1(56)-С.68-73.
171. Єгоров І. Ю. Європейське інноваційне табло: система індикаторів інноваційного розвитку / І. Ю. Єгоров, І. А. Жукович, Ю. О. Рижкова // Статистика України. – 2006. – № 1. – С. 71-76.
172. Жукович І.А. Досвід європейських країн щодо застосування бенчмаркінгу в сфері інноваційної політики. / І.А. Жукович // Щоквартальний науково-інформаційний журнал "Статистика України".- 2012.-№1(56)-С.68-73.
173. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

174. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла. // Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.

175. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Проблеми економіки. – 2017. – № 2. – С. 217-222

176. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с

177. Перерва П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, О.В. Жегус. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf.

178. Иванов И.Н. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг / И.Н. Иванов, Д.Ю. Фукова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 22. – С. 105–109.

179. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Проблеми економіки. – 2017. – № 2. – С. 217-222

180. Лафлер Б. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей. Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України». Київ, 2012. 44 с.

181. Заболотний В.І. Методика організації заходів захисту від технічних засобів конкурентної розвідки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/4329/1/23-28.pdf>

182. Ланде Д. Конкурентна розвідка як технологічний підхід при здійсненні антимонопольної діяльності / Д. Ланде, В. Безулик // Вісник Антимонопольного комітету. – 2012. – № 2. – С. 18-25

183. Жарков Я.М. Наукові підходи щодо визначення суті розвідки з відкритих джерел / Я.М. Жарков, А.О. Васильєв // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 1 (30). – С. 33-37

184. Лисенко М.С. Конкурентна розвідка через призму економічної безпеки підприємства / М.С. Лисенко // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України : тези доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (Київ, 2013 р.). – С. 147–149

185. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет. – 2007. – N 1(27). – С. 12–15.

186. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством / Кунденко А.В., Мороз Н.В. Логвиненко А.І. // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 3 (15). – С. 130-137.

187. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

188. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // Економіст. – 2013. – № 8. – С. 51-53

189. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011. – 348 с.

190. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: [навч. посіб.] / О.Д. Данілов, Т.В. Пасєнко. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 256 с.

191. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством / Кунденко А.В., Мороз Н.В. Логвиненко А.І. // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 3 (15). – С. 130-137.

192. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

193. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

194. Саймон А. Г. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції /

Герберт А. Саймон ; пер. з англ. – Вид. переробл. і допов. числень. заув. авт. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.

195. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький. – Режим доступу: http://bookbrains.com/book_106.html

196. The modern state of efficiency of agricultural enterprises of the Dnipropetrovsk region. / Haievskyi V.V. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірних наукових праць. – 2018. – Видання №8, 2-й том. – С.62-72.

197. Дослідження закономірностей формування транспортних послуг. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М., Колесніков В.П., Гаркуша В.В. // *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів Technical service of agriculture, forestry and transport systems*. – 2019. – №16. – С. 6-15.

198. International experience the use of benchmarking./ Haievskyi V.V. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірних наукових праць. – 2019. – Видання № 1 2(10). – С.119-127.

199. Бенчмаркінг конкурентоспроможності в Дніпропетровській області. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М. // *I Міжнародна науково-практична інтернет конференція: «Маркетинг майбутнього: Виклики та реалії», Державний університет телекомунікацій, кафедра маркетингу, м. Київ, 25.10.2017.* – 2017. – С. 247-249.

200. Benchmarking role in the course of controlling the capital in the enterprise. / Haievskyi V.V. // *III Міжнародний євразійський конгрес економіки і соціальних наук 26-28 квітня 2018 року, УДХТУ, Дніпро.* – 2018. – С. 139-142

201. Розвиток транспортних перевезень. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М., Гаркуша В.В. // *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Автомобільний транспорт в аграрному секторі: проектування, дизайн та технологічна експлуатація»* – 2019, ХНТУСГ. – 2019. – С. 63-65.

ДОДАТОК А

Список публікацій за темою дисертації

1. Порівняльна характеристика бенчмаркінгу конкурентоспроможності Дніпропетровської області у національному і міжнародному масштабах. / Гаєвський В.В.// *Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека : Колективна монографія.* – 2017. – С. 150-166.
2. Benchmark as instrument of crisis management / Haievskiy V.V. // *Проблеми і перспективи економіки та управління.* – 2016. – №2 (6). – С. 238-245.
3. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління / Гаєвський В.В. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет" : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірник наукових праць* – 2016. – 2 видання. – С. 153-158.
4. Crisis management subjects of agrarian production / Haievskiy V.V., Lahodiyenko N. V.// *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* – 2016. – Випуск №4. – С. 35-39.
5. Теоретичні аспекти та перспективи розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством. / Гаєвський В.В. // *Причорноморські економічні студії : науковий журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій.* – 2017. – випуск №13, частина 2. – С. 60-66.
6. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємства на засадах бенчмаркінгу. / Гаєвський В.В. // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* – 2017. – С. 64-69.
7. Необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємств. / Гаєвський В.В.// *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Випуск №17. – Частина 1. – С. 41-46.

8. The modern state of efficiency of agricultural enterprises of the Dnipropetrovsk region. / Haievskyi V.V. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірних наукових праць. – 2018. – Видання №8, 2-й том. – С.62-72.

9. Дослідження закономірностей формування транспортних послуг. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М., Колесніков В.П., Гаркуша В.В. // *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів Technical service of agriculture, forestry and transport systems.* – 2019. – №16. – С. 6-15.

10. International experience the use of benchmarking./ Haievskyi V.V. // *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"* : загальнодержавне наукове видання з питань економіки і бізнесу: збірних наукових праць. – 2019. – Видання № 1 2(10). – С.119-127.

11. The main theoretical aspects of system of crisis management at the enterprise. / Haievskyi V.V., Chuprina N.M. // *Economic system development trends:the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine :Monograph. Riga, Latvia.* – 2018. – С. 508-521.

12. Justification of a technique of introduction of benchmarking as instrument of crisis management at the enterprises of the agrarian sector of the Dnipro region. / Haievskyi V.V. // *Modern science-moderni veda Praha. Ceska republika,Nrmoros.* – 2019. – №3. – С.14-28.

13. Analytical support formation of economical potential. / Haievskyi V.V. // *Украйна-България-Европейски Съюз: съвременно състояние и перспективи: Сборник с доклади от международна конференция.– «Наука и икономика», Варна.* – 2016 – Том №2. – С. 292-297.

14. Benchmark as an instrument of business management. / Haievskyi V.V. // *Majesty of Marketing. Materials of the International conference for the*

students and junior research staff. 7-8 December. НГУ, Дніпропетровськ. – 2016. – С.50-51.

15. Theoretical aspects of assessment of business competitiveness on the benchmark principles. / Haievskyi V.V., Chuprina N.M. // *I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі», Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, 21-23.03.2017.* – 2017 – С. 95-97.

16. Бенчмаркінг конкурентоспроможності в Дніпропетровській області. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М. // *I Міжнародна науково-практична інтернет конференція: «Маркетинг майбутнього: Виклики та реалії», Державний університет телекомунікацій, кафедра маркетингу, м. Київ, 25.10.2017.* – 2017. – С. 247-249.

17. Benchmarking role in the course of controlling the capital in the enterprise. / Haievskyi V.V. // *III Міжнародний євразійський конгрес економіки і соціальних наук 26-28 квітня 2018 року, УДХТУ, Дніпро.* – 2018. – С. 139-142

18. Розвиток транспортних перевезень. / Гаєвський В.В., Чуприна Н.М., Гаркуша В.В. // *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Автомобільний транспорт в аграрному секторі: проектування, дизайн та технологічна експлуатація» – 2019, ХНТУСГ.* – 2019. – С. 63-65.

ДОДАТОК Б

Основні підходи науковців до трактування поняття «бенчмаркінг»

№ п/п	ПІБ автора	Рік	Сутність поняття
1.	Інститут стратегічного планування Кембриджу	1972	Бенчмаркінг – це (benchmarking, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка)
2.	Р.С. Кемп	1994	Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва підприємств-конкурентів або тих, які є визнаними лідерами в своїх галузях. Бенчмаркінг – це діяльність, яка направлена на пошук та визначення кращих практик, які приведуть до вищої продуктивності підприємства
3.	Р.К. Донован	2000	Бенчмаркінг – є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, метою якого є поліпшення роботи підприємства з урахуванням результатів конкурентів і наявних результатів
4.	Д. Аакер	2000	Бенчмаркінг – це як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складників бізнесу фірми з іншими підприємствами
5.	Е.А. Михайлова	2001	Бенчмаркінг – це «... безперервний пошук нових ідей і подальше використання їх на практиці»
6.	Т. Фурье	2002	Бенчмаркінг – це сукупність управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимірювання задоволення потреб споживачів
7.	В. Кроковски	2003	Бенчмаркінг – це метод, що служить для забезпечення конкурентоспроможності і створення передумов перевірки ефективності підприємства в умовах інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини, матеріалів та виготовлення продукції
8.	Андерсен Б.	2003	Бенчмаркінг – це термін, який запозичений з таких наук, як географія та геометрія, де позначає умовну площину, де вивчається та визначається стан заданої множини через суму точок по відношенню до деякої точки відліку
9.	Річман Т.	2003	Бенчмаркінг – це стандарт переваги або досягнення, проти якого аналогічні речі повинні бути виміряні або оцінені заявляє
10.	Харрингтон Х., Харрингтон Д.	2004	Бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності організації
11.	Б.Кляйн	2004	Бенчмаркінг – це чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності для власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей, і визначення відповідних практик з метою прийняття програми

			перетворень
12.	С. Бресин	2004	Бенчмаркінг – це процес пошуку ефективнішого підприємства – конкурента з метою порівняння з власним і запозичення його найкращих методів роботи
13.	В. Брукхардт	2005	Бенчмаркінг – це вид діяльності, що пов’язаний із клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється у плануванні з орієнтацією на створення цінності і компетентності
14.	Фещур Р.В., Меренюк Т.В.	2006	Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів
15.	Меренюк Т.В.	2007	Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи
16.	Мельниченко С.В.	2007	Бенчмаркінг – це одним із методів удосконалення бізнес-процесів, еталонне управління, що являє собою перебудову бізнес-процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів
17.	Карпенко Н.В.	2007	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності
18.	Рейдер Р.	2007	Бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у здійсненні своїх функцій
19.	Ананд Г.	2008	Бенчмаркінг – це систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та ефективного виконання ресурсів, які направлені на підвищення продуктивності підприємства
20.	М. Бендарчук та М. Ковальчук	2009	Бенчмаркінг – це запозичення досвіду у підприємств, які більш ефективніше працюють після виявлення суттєвих недоліків у діяльності власного підприємства
21.	Стапенхюрст Т.	2009	Бенчмаркінг – це процес ретельного вимірювання продуктивності підприємства через зіставлення з підприємствами-лідерами, наближення чи випередження кращих у своїй галузі
22.	Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л.	2009	Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу
23.	Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О.	2011	Бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного

			підприємства (структурного підрозділу) з об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.
24.	Макарчук О.Г., Мартиненко О.	2011	Бенчмаркінг – це специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності
25.	Петряшов Д.	2012	Бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності
26.	Криворучко О., Сукач Ю.	2012	Бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення
27.	Даррелл К. Рігбі	2013	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній
28.	Воеводина Н., Кулагіна А., Логінова Є.	2013	Бенчмаркінг – це спосіб оцінки стратегії та цілей діяльності порівняно з найбільш успішними аналогічними організаціями для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку
29.	Лютікова М., Морозова Р., Сухарев П.	2013	Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності
30.	Командровська В.Є.	2014	Бенчмаркінг є широко використовуваною технологією пошуку нових прикладів для вивчення і впровадження в бізнесі
31.	Чайковська М.А.	2015	Бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння і розвиток найліпших за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик із метою поліпшення реальної ефективності організації

ДОДАТОК В
Розрахунок основних показників конкуренто-спроможності
Дніпропетровської області

№ п/п	Показник	Дніпропетровська область	Харківська область	Вільна держава Саксонія	Малопольське воєводство	Рейтинг Дніпропетровської області / Конкуренти Рейтинг за чотирьохбальною шкалою	
Показники конкурентоспроможності							
1	Номінальний ВРП на 1 особу, дол. США	2 423,57	1 685,03	41267,00	12 662,00	1,87	2
2	Зростання реального ВРП, % (У порівнянних цінах, у відсотках до попереднього року)	-5,05%	-6,8%	2%	2,8%	18,22	2
Чинники конкурентоспроможності: людський капітал							
3	Рівень народжуваності, кількість новонароджених на 1 000 осіб	11,1	10,1	9,0	0,5	100	4
4	Рівень смертності на 1 000 осіб	16,0	15,3	13,4	5,14	0	1
5	Природний рух населення на 1 000 осіб	-4,9	-5,2	-12,22	1,4	53,74	3
6	Сальдо міграції на 1 000 осіб	0,2	-0,8	42,06	-12,63	23,46	3
7	Середня очікувана тривалість життя чоловіків, років	64,68	74,96	77,58	74,7	0	1
8	Середня очікувана тривалість життя жінок, років	66,35	75,71	83,58	77,0	0	1
9	Середній вік населення, років	41,2	41,6	69,0	40,0	95,86	3
10	Частка кількості населення працездатного віку, %	68	63,5	48	56	100	4

11	Демографічне навантаження людьми літнього віку, осіб на 1 000	208,1	230,4	384,4	196,8	93,98	3
12	Частка кількості штатних працівників з повною вищою освітою, %	31,4	40,1	57,4	51,1	0	1
13	Рівень зайнятості жінок (особи віком від 15 до 70 років), %	50,8	50,0	46,2	44,4	100	4
14	Рівень зайнятості чоловіків (особи віком від 15 до 70 років), %	60,6	60,2	49,7	52,6	100	4
15	Зростання кількості зайнятих (особи віком від 15 до 70 років), %	-3,6	-3,9	8,6	12,4	1,84	2
16	Рівень безробіття серед жінок (особи віком від 15 до 70 років), %	8,24	8,76	9,8	4,4	28,89	3
17	Рівень безробіття серед чоловіків (особи віком від 15 до 70 років), %	11,1	11,8	8,2	5,4	10,94	2
Чинники конкурентоспроможності: інфраструктура							
18	Щільність доріг державного значення, км доріг на 1 км ² площі	9148	9614	13436	13217	0	1
19	Кількість лікарів на 10 000 осіб	35,3	34,18	45,24	22,8	55,7	3
20	Рівень смертності серед немовлят, смертність серед немовлят віком до 1 року на 1 000 новонароджених	8,0	7,4	3,3	4,0	0	1
21	Кількість випадків захворювання на туберкульоз на 100 000 осіб	80,4	52,5	5,2	126	37,74	2

22	Загальна кількість ліжко-місць у готелях усіх типів на 1 000 осіб	3,5	3,1	18,7	13,5	2,56	2
23	Кількість туристів на 1 000 осіб	126,3	109,9	148,1	132,0	42,93	2
Чинники конкурентоспроможності: розвиток бізнесу							
24	Співвідношення обсягу інвестицій у машини та обладнання та ВРП, %	45,4	59	87,8	55,5	0	1
25	Частка обсягу експорту в сукупному обсязі реалізації, млрд. євро	5,003	1,027	36,83	24,3	11,11	2
26	Витрати на оплату праці: середньомісячна номінальна заробітна плата, дол. США	217,46	202,24	2 750,21	1230,09	1,48	2
Чинники конкурентоспроможності: довкілля							
27	Побутове споживання води, м³ на 1 особу за рік	32,1	34,6	33,95	34,7	100	4
28	Утворення відходів, тонн на 1 особу за рік	0,415	0,469	0,321	0,273	27,55	2
29	Частка обсягу повернутих в обіг або перероблених відходів у загальному обсязі накопичених відходів за рік, %	31,5	30,9	68,7	69	57	2

Джерело: розраховано за даними [37]

ДОДАТОК Д
Основні фінансові результати аграрних підприємств Дніпропетровщини
за 2013-2019 роки, тис. грн.

Назва підприємства	Рік							Відхилення 2019 від 2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Виручка від реалізації продукції									
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	18379	15545	15811	17123	19132	20318	20104	1725	9,39
СФГ «Едельвейс»	22618	28085	21387	19285	29723	29814	30020	7402	32,73
ТОВ «Дібровське»	28528	22675	33968	32103	35618	35978	36014	7486	26,24
ТОВ АФ «Берегиня»	30399	33384	27844	32662	33325	33456	33127	2728	8,97
ТОВ «Україна»	39040	7190	40930	46800	47970	48210	49314	10274	26,32
ТОВ АФ «Агроінвест»	4891	3887	5823	4801	4809	4810	4898	7	0,14
ПП «Таврія»	21713	23846	19889	23330	23578	23614	24028	2315	10,66
ТОВ АФ «Нібас»	29328	5033	28651	52880	55783	56032	56117	26789	91,34
Собівартість реалізованої продукції									
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	7567,7	6400,9	6510,4	7050,4	7951,7	8013,2	8098,4	530,7	7,01
СФГ «Едельвейс»	9313,5	11565	8806,7	7940,8	12354	12374	12478	3164,5	33,98
ТОВ «Дібровське»	11747	9336,6	13987	13219	14804	14801	15850	4103	34,93
ТОВ АФ «Берегиня»	12517	13747	11465	13449	13851	14896	14901	2384	19,05
ТОВ «Україна»	16076	2960,6	16853	19270	19938	20741	21769	5693	35,41
ТОВ АФ «Агроінвест»	2014	1600,6	2397,7	1976,9	1998,7	2001,6	2007,4	-6,6	-0,33
ПП «Таврія»	8940,4	9818,9	8189,3	9606,8	9799,3	9801,7	9931,7	991,3	11,09
ТОВ АФ	12076	2072,4	11798	21774	23185	24198	25314	13238	109,62

«Нібас»									
Чистий прибуток/збиток									
ТОВ «Агрофірма «Гетьман»	11027	9327	9486,6	9631,7	13115	14516	15147	4120	37,36
СФГ «Едельвейс»	13571	16851	12832	10848	15537	15687	15812	2241	16,51
ТОВ «Дібровське»	17117	13605	20381	18058	23928	24012	26714	9597	56,07
ТОВ АФ «Берегиня»	18240	20031	16707	18373	22845	23475	24569	6329	34,70
ТОВ «Україна»	23424	4314	24558	26325	27482	28914	29103	5679	24,24
ТОВ АФ «Агроінвест»	2934,6	2332,2	3493,8	2700,6	2683,4	2478,6	2577,1	-357,5	-12,18
ПП «Таврія»	13028	14308	11933	13123	16163	15784	16987	3959	30,39
ТОВ АФ «Нібас»	17597	3019,8	17190	29745	34526	36987	37015	19418	110,35

Джерело: розраховано за даними підприємств

ДОДАТОК Е

Описова матриця ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня»

	ВРП, млн. грн	Середньо облікова кількість штатних працівників , тис. осіб	Частка інвести цій у аграрн ий сектор, тис. грн	Обсяг продук ції рослин ництва області	Обсяг продук ції тваринн ицтва області	Обсяги виробниц тва зернових культур, т	Обсяги виробниц ва технічних культур, т	Обсяги виробниц тва фруктів, т	Обсяги виробниц тва тваринни цтва, голів	Виручка від реалізації продукції , тис. грн	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Чистий прибуток /збиток, тис. грн	Обсяг витрат на інновації та науково- дослідні розробки
2013	99,3	903,6	780,037	10647,3	4481,2	8725	2145	398	170	30399	12517	18240	27,06
2014	95,1	872,1	1019,247	9665,7	4576,1	8738	2189	399	175	33384	13747	20031	33,38
2015	90,3	809,8	1609,945	10673,9	4467,5	8805	2207	377	186	27844	11465	16707	27,84
2016	98,4	791	3047,581	10720,9	4462,5	8952	2223	324	194	32662	13449	18373	32,66
2017	103,1	782,5	3553,95	10850,3	4397,2	9098	2258	349	197	33325	13851	22845	25,33
2018	103,0	783,2	3452,56	10850,3	4345,7	9145	2261	346	202	33456	14896	23475	27,56
2019	102,2	783,4	3497,32	10850,3	4352,9	9214	2298	387	219	33127	14901	24569	29,57

Джерело: розраховано за даними підприємства

ДОДАТОК Ж

Матриця кореляцій ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня»

Correlations (Spreadsheet2) Marked correlations are significant at $p < 0,05000$ N=5 (Case wise deletion of missing data)													
	ВРП, млн. грн	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	Частка інвестицій у аграрний сектор, тис. грн	Обсяг продукції рослинництва області	Обсяг продукції тваринництва області	Обсяги виробництва зернових культур, т	Обсяги виробництва технічних культур, т	Обсяг и виробництва фруктів, т	Обсяги виробництва тваринництва, голів	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Чистий прибуток/збиток, тис. грн	Обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки
ВРП, млн. грн	1,00	-0,12	0,53	0,35	-0,50	0,61	0,28	-0,37	0,29	0,68	0,70	0,76	-0,33
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	-0,12	1,00	-0,90	-0,52	0,66	-0,85	-0,94	0,86	-0,99	-0,12	-0,14	-0,25	0,12
Частка інвестицій у аграрний сектор, тис. грн	0,53	-0,90	1,00	0,57	-0,75	0,98	0,92	-0,91	0,96	0,42	0,45	0,53	-0,19
Обсяг продукції рослинництва області	0,35	-0,52	0,57	1,00	-0,93	0,58	0,34	-0,58	0,56	-0,32	-0,29	-0,04	-0,68
Обсяг продукції тваринництва області	-0,50	0,66	-0,75	-0,93	1,00	-0,79	-0,59	0,63	-0,71	0,09	0,05	-0,29	0,74
Обсяги виробництва а зернових культур, т	0,61	-0,85	0,98	0,58	-0,79	1,00	0,91	-0,82	0,92	0,43	0,47	0,64	-0,33
Обсяги виробництва	0,28	-0,94	0,92	0,34	-0,59	0,91	1,00	-0,75	0,95	0,37	0,40	0,56	-0,14

а технічних культур, т													
Обсяги виробництва фруктів, т	-0,37	0,86	-0,91	-0,58	0,63	-0,82	-0,75	1,00	-0,90	-0,30	-0,31	-0,19	-0,06
Обсяги виробництва тваринництва, голів	0,29	-0,99	0,96	0,56	-0,71	0,92	0,95	-0,90	1,00	0,24	0,26	0,37	-0,16
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	0,68	-0,12	0,42	-0,32	0,09	0,43	0,37	-0,30	0,24	1,00	1,00	0,78	0,36
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	0,70	-0,14	0,45	-0,29	0,05	0,47	0,40	-0,31	0,26	1,00	1,00	0,81	0,31
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	0,76	-0,25	0,53	-0,04	-0,29	0,64	0,56	-0,19	0,37	0,78	0,81	1,00	-0,24
Обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки	-0,33	0,12	-0,19	-0,68	0,74	-0,33	-0,14	-0,06	-0,16	0,36	0,31	-0,24	1,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

ДОДАТОК 3
Матриця вибору найбільш значимих кореляційних факторів
ефективності господарювання ТОВ ФГ «Берегиня»

№ з/п	Показники	Рівняння	Коефіцієнт кореляції
1	Обсяги виробництва технічних культур	$Y = 2815,5 - ,7346 * \text{Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. Осіб}$	$r=-0,93$
2	Чистий прибуток/збиток, тис. Грн	$Y = -164E2 + 366,30 * \text{ВРП, млн. грн}$	$r=0,75$
3	Частка інвестицій у аграрний сектор	$Y = 19423, - 20,94 * \text{Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб}$	$r=-0,90$
4	Обсяги виробництва зернових культур, т	$Y = 10979, - 2,543 * \text{Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб}$	$r=-0,85$
5	Обсяги виробництва зернових культур, т	$Y = 8610,8 + ,12625 * \text{Частка інвестицій у аграрний сектор, тис. Грн}$	$r=0,98$
6	Обсяги виробництва технічних культур, т	$Y = 2142,4 + ,03096 * \text{Частка інвестицій у аграрний сектор, тис. Грн}$	$r=0,91$
7	Обсяги виробництва фруктів, т	$Y = 417,25 - ,0239 * \text{Частка інвестицій у аграрний сектор, тис. Грн}$	$r=-0,90$
8	Обсяги виробництва тваринництва, голів	$Y = 166,13 + ,00913 * \text{Частка інвестицій у аграрний сектор, тис. грн}$	$r=0,96$
9	Обсяг витрат на інновації та науково-дослідні розробки	$Y = -154,3 + ,04100 * \text{Обсяг продукції тваринництва області}$	$r=0,73$

Джерело: розраховано за даними підприємства