

УДК 338.43.01
JEL Classification M120

Славіна Н.А.

к.е.н., доцент

кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Подільський державний аграрно-технічний університет

Кам'янець-Подільський, Україна

E-mail : nataly.slavina@mail.ru

Лаврук О.С.

к.е.н., доцент

кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Подільський державний аграрно-технічний університет

Кам'янець-Подільський, Україна

E-mail : pdatu@bk.ru

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Одним з найефективніших інструментів, який дає можливість підприємству безперервно нарощувати продуктивність, підвищувати якість результатів своєї діяльності, передувати конкурентам, є технологія бенчмаркінгу.

У процесі дослідження використовувались методи аналізу та синтезу, метод наукової абстракції – для визначення поняття „бенчмаркінг”; історичний та логічний підхід – для представлення еволюції бенчмаркінгу та виявлення факторів рушійної сили цього процесу; метод аналогій – для оцінки напрямків маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

Визначено необхідність використання бенчмаркінгу як маркетингового інструменту в діяльності аграрних підприємств на сучасному етапі. Виявлено основні проблеми впровадження елементів бенчмаркінгу. Запропоновано механізм оптимізації процесу управління маркетинговими дослідженнями підприємств.

В результаті дослідження доведено, що бенчмаркінг допоможе зрозуміти, яким чином працюють найкращі підприємства, допоможе досягти їх рівня, отримати значно кращих результатів за рахунок зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства, що особливо важливо для всієї галузі АПК.

***Ключові слова:** бенчмаркінг, бенчмаркінговий підхід, маркетингові дослідження, маркетингові інструменти, аграрне підприємство.*

Вступ. Сучасні економічні умови характеризуються певною зміною підходів до управління організацією. Нова фаза розвитку маркетингу пов'язана з необхідністю його орієнтації на розширення бізнесу, визначення стратегічних завдань щодо присутності на ринку та впливів на життєздатність підприємства [1]. Водночас посилення конкурентної боротьби вимагає пошуку нових ефективних способів ведення бізнесу, тому зростає необхідність у впровадженні управлінських технологій, які дозволили б отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду підприємств-лідерів. Одним з найефективніших інструментів, який дає можливість підприємству безперервно нарощувати продуктивність, підвищувати якість результатів своєї діяльності, передувати конкурентам, є технологія бенчмаркінгу. На практиці бенчмаркінг використовується як своєрідний важіль, що спроможний зламати неефективну структуру підприємства, спосіб

здійснення виробничої діяльності, орієнтуючись при цьому на кращі результати та досвід інших підприємств. На жаль, використання бенчмаркінгу на аграрних підприємствах України досить обмежене. Тому досить актуальною сьогодні постає проблема впровадження основних елементів бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств та визначення його впливу на ефективність маркетингової діяльності, використовуючи зарубіжний досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти бенчмаркінгу знайшли своє відображення у працях таких іноземних науковців, як П. Друкер, Р. Дамеліо, Дж. Патерсон і Р. Кемп. Серед сучасних вітчизняних авторів можна відзначити Голубеву Т.Г., Гончарук А.Г., Маслової Д.В. і Белокозовіна Е.А., Михайлову М.Р. та Фролова В.В. У своїх працях вони широко досліджують бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства, розглядають його сутність, види та етапи проведення. Особливу увагу автори приділяють з'ясуванню переваг та недоліків застосування бенчмаркінгу у практиці господарювання. Разом з тим, невирішеними залишаються питання щодо розробки програми бенчмаркінгу саме аграрних підприємств та її необхідності на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні. Усе це свідчить про актуальність обраної теми та доцільність проведення наукового дослідження.

Мета. Метою дослідження є визначення основних особливостей бенчмаркінгу в управлінні маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, проаналізувати бар'єри його використання, а також розробити практичні рекомендації впровадження його на практиці.

Методологія дослідження. У процесі дослідження використовувались прийоми та методи наукових досліджень, зокрема метод аналізу та синтезу і метод наукової абстракції – для визначення поняття „бенчмаркінг”; структурно-функціональний метод та метод аналізу і порівняння – для аналізу семантики, сутності та призначення бенчмаркінгу; метод системного аналізу, історичний та логічний підхід – для представлення еволюції бенчмаркінгу та виявлення факторів рушійної сили цього процесу; метод аналогій – для оцінки напрямків маркетингової діяльності вітчизняних підприємств, метод анкетування, експертних оцінок.

Результати. Розвиток аграрних підприємств в Україні відбувався паралельно зі значними економічними перетвореннями, що створювало благодатну основу для розвитку нових виробництв, використання новітніх технологій і напрямків розвитку маркетингової діяльності. Як свідчить практичний досвід, класичний маркетинг далеко не вичерпний, так як не відображає взаємозв'язку процесів взаємодії всіх суб'єктів ринкової системи. Останнім часом з'явилися і стали вводитися в практику інші напрямки маркетингової діяльності (маркетинг взаємодії, стратегічна орієнтація маркетингу та ін.), одним з найбільш ефективних і популярних був і залишається бенчмаркінг. Він дозволяє малим підприємствам зорієнтуватись у складному та мінливому ринковому середовищі та на ринку обслуговування споживачів, виявити доцільні напрями створення конкурентних переваг, також побачити вільні чи зайняті конкурентами ніші для ведення бізнесу. При цьому підприємства мають можливість заощаджувати кошти за рахунок уникнення масштабних маркетингових досліджень споживчої поведінки. Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній та впровадження необхідних змін для скорочення розриву.

В результаті дослідження виявлено, що 82% аграрних підприємств Хмельницької області взагалі не реалізують дослідної маркетингової функції. Глибинні інтерв'ю з

менеджерами цих підприємств дозволили з'ясувати причину цього явища. Вона є спільною для всієї вибірки і полягає у нестачі коштів для проведення цих досліджень. Маркетингові дослідження в цих невеликих підприємствах асоціюються з масштабними діями, які потребують значних фінансових, кадрових та часових зусиль. Натомість усі опитані менеджери цих підприємств зазначали, що потребують маркетингової інформації і відчують її брак під час ухвалення різного роду рішень.

На запитання: «Чи знаєте Ви про технології бенчмаркінгу?» лише 8% дали позитивну відповідь. Поряд з цим, жоден представник не зазначив, що використовують результати бенчмаркінгу на практиці. Маркетингові дослідження – річ парадоксальна. Вони вимагають значних коштів, але саме цей напрям маркетингової діяльності дозволяє в майбутньому отримувати сталі прибутки. Більшість аграрних підприємств, що працюють у Хмельницькій області, не дотримуються такої думки. І хоча маркетингова діяльність для більшості українських підприємств асоціюється з поліпшенням результатів діяльності підприємства в цілому (45%) та ефективною філософією ведення бізнесу (36%), пріоритети у здійсненні маркетингу визначаються здебільшого неправильно. Дійова функція має першочерговий характер. Виникає запитання, на основі чого розробляються напрями вдосконалення системи збуту, стимулювання продажу, рекламні стратегії та заходи PR. При особистому опитуванні керівники підприємств зазначали, що тут переважно застосовується підхід копіювання практики успішних конкурентів. Їхні заходи приймають за основу для власних рішень.

Узагальнюючи думки багатьох авторів така діяльність називається бенчмаркінгом. Більшість закордонних підприємств на сучасному етапі економлять кошти на маркетингових дослідженнях завдяки використанню досвіду своїх конкурентів. Важливим аспектом є вибір підприємства-еталона (або їх сукупності), що буде аналізуватись при бенчмаркінгу.

Поняття «бенчмаркінг» уперше з'явилося 1972 року в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідної діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «Для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, потрібно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої нею продукції з успішнішими на той час японськими аналогами.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і впорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу. Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми». Більшість українських підприємств застосовують бенчмаркінг позиціонування та конкурентоспроможності, навіть не усвідомлюючи цього. Еталонами стають підприємства, що вважаються маркетингово орієнтованими.

Бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходження колеса». Культура підприємницької діяльності в організації орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку підприємство може зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців. Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів.

Опитування вітчизняних підприємців показало, що більшість із них дотримується

думки, що в сучасних умовах прикладом для здійснення бенчмаркінгу мають бути ті підприємства, що мають відділ маркетингу та здійснюють повноцінну маркетингову діяльність (90% опитаних керівників погодились із цією думкою). Але це мають бути вітчизняні підприємства, що здійснюють свою діяльність в тих самих умовах, в яких функціонують підприємства, де застосовуватимуться підходи бенчмаркінгу.

Як свідчать результати досліджень, більшість вітчизняних підприємств не здійснює взагалі маркетингових досліджень, мотивуючи це фінансовою неспроможністю та браком ресурсів. Тому варто запропонувати вітчизняним підприємствам таку концептуальну методика управління маркетинговими дослідженнями, яка була б адекватною до їхньої ресурсної бази. На нашу думку, інструментарієм можуть виступати первинні дослідження та бенчмаркінг. Залежно від специфіки діяльності підприємства, його ресурсної бази, наявності успішної конкурентної практики та подібної ринкової ситуації, цільової орієнтації підприємства буде обрано ту чи іншу альтернативу отримання інформації.

Варто зазначити, що різні напрями отримання інформації мають спільні характеристики з погляду її функціонального використання (табл. 1). Зрозуміло, що потужні підприємства, які є галузевими лідерами, новаторами, здебільшого змушені звертатись до первинних маркетингових досліджень.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика формування інформації в ході маркетингових досліджень та бенчмаркінгу

Характеристика процесу дослідження	Спосіб отримання інформації	
	маркетингове дослідження	бенчмаркінг
Функціональне призначення	Розробка ефективних маркетингових рішень із метою отримання на ринку конкурентних позицій (залучення та втримання споживачів)	Розробка доцільного комплексу маркетингу та напрямів конкурентного позиціонування, які дозволяють реалізувати «парадигму відносин»
Предмет дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • Потреби споживачів, їхня мотивація, поведінка; • фактори макросередовища, тенденції та процеси розвитку ринку; • фактори мікро-середовища (конкуренти, постачальники, контактні аудиторії та маркетингові посередники, внутрішнє середовище підприємства та його конкурентоспроможність; • маркетинг-мікс 	<ul style="list-style-type: none"> • Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби споживачів та зумовлюють їхню бажану поведінку з врахуванням: • факторів макросередовища; • факторів мікросередовища; • маркетинг-мікс
Об'єкт вивчення	<ul style="list-style-type: none"> • Потреби споживачів, їхні мотивація, поведінка; • фактори макросередовища; • фактори мікро-середовища; • маркетинг-мікс 	Фактори конкурентних переваг, напрями конкурентного позиціонування товарів, методи функціонування на ринку та способи створення конкурентних переваг
Джерела інформації	Первинні та вторинні	Еталонні підприємства, конкуренти
Масштаби дослідження	Значні, потребують значних ресурсів	Помірквані, не передбачають наявності потужної ресурсної бази (кадрової, фінансової)

Джерело: власні дослідження

Однак невеликі підприємства, структура яких часто обмежена кількома працівниками, не мають фізичної та матеріальної змоги управляти масштабними ринковими дослідженнями. Аналіз практики таких організацій показав, що вони фактично не здійснюють досліджень суб'єктів ринку. Розумною альтернативою саме для таких підприємств – є механізм бенчмаркінгу, який дозволяє об'єднувати деякі етапи

процесу управління маркетингом, але не уникати їх (рис.2).

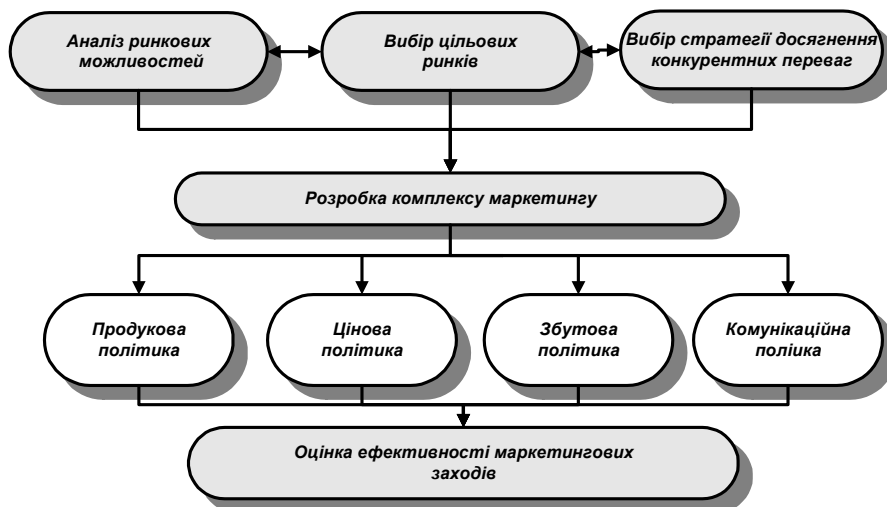


Рис. 2 Процес управління маркетингом при застосуванні бенчмаркінгу

Джерело: опрацьовано авторами

У разі застосування підприємствами бенчмаркінгу відбувається об'єднання кількох етапів, тобто паралельне здійснення таких заходів, як аналіз ринкових можливостей та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг при цільовій орієнтації на певний споживчий ринок. Варто зазначити, що споживчий ринок (відповідно, процес вибору цільових ринків), є центральною складовою. Залежно від обраного сегмента чи їх сукупності проводиться аналіз ринкових можливостей та формування конкурентних переваг з орієнтацією на підприємства-еталони даного цільового ринку. Синхронізація етапів аналізу ринкових можливостей, вибору цільових ринків та стратегії досягнення конкурентних переваг являє собою процес бенчмаркінгу.

Етап визначення об'єкта бенчмаркінгу перекликається з аналізом ринкових можливостей, коли підприємство формує перелік об'єктів, які потрібно дослідити. Вибір партнера з бенчмаркінгу здійснюється в напрямі пошуку еталонних підприємств, які працюють у подібних ринкових умовах (цільовий ринок, ідентичні сегменти споживачів, подібна тенденція попиту на товар). Зібрана та проаналізована інформація від партнерів з бенчмаркінгу слугує для формування та вибору стратегій конкурентних переваг.

Ураховуючи те, що ми пропонуємо оптимізацію процесу управління маркетинговими дослідженнями для аграрних підприємств різної галузевої належності та ресурсної забезпеченості (розмір, фінансові та кадрові можливості), це буде постійно діючий механізм, що дозволить підвищити ефективність позиціонування українських підприємств у напрямі формування конкурентних переваг, оскільки він є узгодженим з нормативними потребами споживачів. Така оптимізація процесу управління маркетинговими дослідженнями дозволить українським підприємствам проводити аналіз ринкових можливостей, ураховуючи індивідуальну специфіку організації та її маркетингові потужності. Також такий процес передбачає постійно діючий механізм, оскільки, маркетингова діяльність сприяє змінам у середовищі, а воно (середовище) є надто динамічним навіть для систематичних досліджень. Тому тільки постійно діюча

процедура аналізу ринкових можливостей, розробка стратегії позиціонування (етап вибору цільових ринків) та конкурентної боротьби (етап вибору стратегії конкурентних переваг) забезпечують показники ефективності діяльності.

Висновки і перспективи. Мінливість умов зовнішнього середовища вимагає від підприємств безперервного здійснення бенчмаркінгу для виявлення та запровадження інновацій, які б дали змогу постійно підвищувати власну конкурентоспроможність, забезпечуючи тим самим стійку конкурентну позицію підприємства на ринку. Таким чином, бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств, що обмежується вивченням конкурентів – їх продукції, методів ведення бізнесу, витрат і технологій, економічних і фінансових показників, відносин із споживачами та конкурентами. Бенчмаркінг допоможе зрозуміти, яким чином працюють найкращі підприємства, допоможе досягти їх рівня, отримати значно кращих результатів; за рахунок зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства, що особливо важливо для всієї галузі АПК та України в цілому. Вважаємо, що для отримання ефекту від застосування даного процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій та удосконалень у діяльності кожного підприємства агробізнесу та запровадити досконалу систему моніторингу діяльності суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Бресин С. Практика бенчмаркінгу: Зарубіжні маркетингові дослідження. 2004. № 1. С. 7-10.
2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> (дата звернення : 12.01.2017)..
3. Вишинська Т. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект: Практика продаж. Хмельницький: Хмельниц. нац. ун-т, 2005. № 3. Березень, С.123-126.
4. Кроковски В. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачаннями: Зарубіжні маркетингові дослідження. 2003. № 7. С. 14-16.
5. Славина Н.А, Лаврук О.С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій: *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2014. Вип. 22. С.213-217.
6. Фурье Т. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку: Зарубіжні маркетингові дослідження. 2002. № 1. С. 7-10.
7. Швальбе Х. Практика маркетингу для малих і середніх підприємств: Київ: Либідь, 2000. 320 с.

Дата надходження статті до редакції : 11.03.2017

1 рецензування: 06.04.2017 Прийняття в друк: 20.05.2017

Slavina N.A.

*Ph.D. (in Economic), Associate Professor
State Agrarian and Engineering University in Podilya
Kamianets-Podilskyi, Ukraine
E-mail : nataly.slavina@mail.ru*

Lavruk O.V.

*Ph.D. (in Economic), Associate Professor
State Agrarian and Engineering University in Podilya
Kamianets-Podilskyi, Ukraine
E-mail : pdatu@bk.ru*

BENCHMARKING AS A TOOL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MARKETING ACTIVITY

Abstract

One of the most effective tools, that gives the opportunity to company continuously to increase productivity, to improve the quality of their activities precede competitors is technology benchmarking

The research was based on process analysis and synthesis methods, scientific abstraction method - for "benchmarking" meaning definition; historical and logical approach - to represent the benchmarking evolution and to identify factors driving force in this process; analogies method - to assess the marketing activity trends of national enterprises.

It was observed the features of the benchmarking usage as a marketing tool and identified opportunities for its implementation in agricultural enterprises. We made focus on the major problems of implementing the benchmarking activities main elements in agricultural enterprises and their impact on marketing effectiveness activity, using foreign experience

It was demonstrated, that benchmarking can help to understand, how the best enterprises work, to achieve their levels, to get much better results by reducing costs, increasing productivity, optimizing the company strategic direction, which is especially important for the entire agricultural field.

Keywords: *Benchmarking, Benchmarking approach, marketing research, marketing instruments, agricultural enterprise.*

References

1. Bresyn, S. (2004). *Praktyka benchmarkinhu [The practice benchmarking]. Foreign marketing researches*, 1, 7-10.
2. *Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennya konkurentospromozhnosti kompaniyi [Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of the company]* Retrieved from <http://www.management.com>.
3. Vyshyns'ka, T. (2005). *Benchmarkinh v Ukrayini: psykholohichnyy aspekt [Benchmarking in Ukraine: the psychological aspect]* *Practice sale*, 3, 123-126.
4. Krovovsky, V. (2003). *Porivnyannya z krashchymy u sviti konkurentamy. Benchmarkinh v upravlinni postachannyamy [Comparison with the best competitors in the world. Benchmarking in managing supply]. Foreign market research*, 7, 14-16 [in Ukrainian].
5. Slavina, N.A., & Lavruk, O.S. (2014). *Prynyattya upravlins'kykh rishen' v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti sytuatsiy [Management decision making under risk and uncertainty situations]. Zbirnik naukovih prac' Podil'skogo derzhavnogo agrarno-tehnicnogo universitetu [Podillian State Agrarian And Engineering University Collection]*, 22, 213-217.
6. Fur'e ,T. (2002). *Benchmarkinh klyuch do stvorenniya konkurentnoyi perevahy na etapi zrilosti rynu [Benchmarking key to creating competitive advantage in the stage of maturity rynu]. Foreign market research*, 1, 7-10.
7. Shval'be, KH. (2000). *Praktyka marketynhu dlya malykh i serednikh pidpnyemstv [Practice Marketing for small and medium enterprises]. Kyiv. Lybid.*

Received: March 11, 2017

1st Revision: April 6, 2017 Accepted: May 20, 2017