

**Ігор Богданович ЯЦІВ**

доктор економічних наук,  
проректор з наукової роботи,  
Львівський національний аграрний університет

**Денис Олександрович БОБРОВНИК**

здобувач,  
Львівський національний аграрний університет

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

Яців, І. Б. Концептуальні засади розвитку бенчмаркінгу на підприємствах аграрної сфери України [Текст] / Ігор Богданович Яців, Денис Олександрович Бобровник // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 1. – С. 120-127. – ISSN 2415-8453.

### **Анотація**

*В статті узагальнено наукові погляди вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сучасних концепцій бенчмаркінгу з подальшим застосуванням при оцінці конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств. Автори розкривають сутність категорії «аграрний бенчмаркінг» та визначають принципи та методи його реалізації на вітчизняних аграрних підприємствах в контексті стратегічного управління. Поглиблення глобалізаційних процесів, розширення ринків збуту товарів та сільськогосподарської продукції зростання рівня конкуренції між виробниками сільськогосподарської продукції, актуалізація та активне впровадження інноваційних способів ведення сільського господарства, використання яких стає важливою складовою забезпечення конкуренції аграрних підприємств та їх ефективного функціонування визначено в статті як базові передумови, що сприяють активному використанню бенчмаркінгу у розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.*

**Ключові слова:** аграрна сфера; концептуальні підходи; принципи та методи бенчмаркінгу; аграрний бенчмаркінг; економічний потенціал; конкурентоспроможність.

---

**Ihor Bohdanovych YATSIV**

Doctor of Economic Sciences,  
Vice-Rector,  
Lviv National Agrarian University

**Denys Oleksandrovych BOBROVNYK**

PhD Student,  
Lviv National Agrarian University

## **CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF BENCHMARKING AT ENTERPRISES OF UKRAINIAN AGRARIAN SPHERE**

### **Abstract**

*The article summarizes the scientific views of domestic and foreign scientists on modern benchmarking concepts with subsequent application in assessing the competitiveness of domestic agricultural enterprises. The authors reveal the essence of the category "agrarian benchmarking" and define the principles and methods of its implementation at domestic agricultural enterprises in the context of strategic management. Deepening globalization processes, expanding markets for goods and agricultural products, increasing competition between agricultural producers, updating and actively introducing innovative ways of farming, the use of which becomes an important component of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises and their effective functioning, are defined in the article as basic. promote the active use of benchmarking in the development of agricultural enterprises in modern minds Islands entity.*

**Keywords:** *agricultural sphere; conceptual approaches; principles and methods of benchmarking; agricultural benchmarking; economic potential; competitiveness.*

**JEL classification:** M31, I20

---

### **Вступ**

Розвиток підприємств на сьогодні відбувається у складних умовах постійних трансформацій світової економіки, що прямо або опосередковано впливає і на функціонування систем національних господарств всіх країн. Постійна змінність зовнішнього середовища ускладнює процес ведення економічної діяльності суб'єктами підприємництва. Це у свою чергу вимагає застосування нових методів управління бізнесом для забезпечення стійкого його розвитку та створення конкурентоспроможної продукції. Особливо окреслені завдання є актуальними для нових підприємств, які лише планують виходити на глобальні ринки з власними товарами, або для суб'єктів господарювання, у роботі яких використовуються консервативні методи управління, які були ефективними раніше в інших умовах економічного розвитку держави.

Відомі науковці Гришова І. Ю., Шабатура Т. С. та інші [ 1-3] зауважують, що ключовим питанням у діяльності будь-якої комерційної чи некомерційної організації є оцінка її ефективності. Кращі інструменти для забезпечення ефективного управління можуть бути знайдені як всередині своєї організації, в інших конкуруючих організаціях, або в організаціях, що мають схожі бізнес-процеси [1; 5]. Саме тому пошук нових методів управління стає актуальним для керівництва підприємств. Особливу увагу менеджмент приділяє тим концепціям управління, які продемонстрували свою

---

ефективність та потенціал. Серед таких методів варто виділити бенчмаркінг як один із універсальних способів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств різних сфер господарювання.

Питання дослідження сутності методу бенчмаркінгу та його потенціалу до підвищення рівня стійкості підприємств вивалися у наукових працях Бихової О., Гераськіної І., Гончарук А., Гришової І., Шабатури Т. С., Варгатюк М. О., Кравчук А. О., Гнатъевой Т. М., Лівінського А. І., Яціва І. Б. [1-10]. Проте, значна кількість наукових підходів та концепцій розгляду бенчмаркінгу ускладнює розуміння його сутності, основних ознак та ролі у системі управління суб'єктами господарювання. Відповідна така ситуація зумовлює необхідність формування авторської позиції щодо сутності даної економічної категорії.

### **Мета статті**

Метою статті є узагальнення підходів до концепцій бенчмаркінгу з подальшим застосуванням при оцінці конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств.

### **Виклад основних результатів дослідження**

Загалом, термін «бенчмаркінг» походить від двох англійських слів bench (рівень, висота) та mark (оцінка), а словосполучення benchmark перекладається як «опорна оцінка», «оцінка висоти», «точка відліку», «еталонне порівняння» тощо [4]. У японській мові «бенчмаркінг» співвідноситься за етимологічним значенням зі словом dantotsu, що означає «бажання кращого, стати ще кращим за когось» [7; 9].

Вперше поняття «бенчмаркінг» було використано працівниками Інституту стратегічного планування Кембриджу у 1972 році. Це було здійснено під час проведення дослідницької діяльності групи PIMS, яка надавала консалтингові послуги різним суб'єктам господарювання. Саме вченими тоді було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах» [8].

На сьогодні, як вже зазначалося, у наукових роботах сформульовано значну кількість різних концепцій до розгляду сутності бенчмаркінгу. Його особливості вивчаються в різних наукових дослідженнях для підвищення ефективності функціонування, не лише підприємств, але і сфер економіки і навіть окремих регіонів. Наприклад, деякі автори розглядають особливості використання бенчмаркінгу в системі управління банку і відзначають, що бенчмаркінг можна розглядати як процес порівняння продукту (послуги) та бізнес-процесів банку з продуктами (послугами) та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг [5-10].

У свою чергу, ряд вчених [2], які досліджують особливості застосування методології бенчмаркінгу в публічному управлінні, констатують, що бенчмаркінг в публічному управлінні – це комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного та соціального розвитку територій [2].

Інші автори, досліджуючи особливості використання потенціалу бенчмаркінгу в освітній сфері для підвищення ефективності роботи освітніх закладів, констатують, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення та оцінки товарів, послуг, а також досвіду

---

виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у їхньому сегменті [3].

Вивчаючи особливості підвищення ефективності управління у сфері охорони довкілля Глушко О., Гришова І., Щербата М., Толстих А. пропонують наступне визначення бенчмаркінгу: бенчмаркінг – технологія вивчення і впровадження кращих методів ведення ділових операцій, що допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, що значно полегшує формулювання завдань комерційно-господарської діяльності підприємства, пошук слабких місць, а також дає змогу ефективно використовувати у своїй діяльності досвід та практичні результати партнерів і конкурентів [3; 7].

Робін Ман, представник міжнародної організації «Глобальна мережа бенчмаркінгу» (Global Benchmarking Network), стверджує, що бенчмаркінг – це дещо більше, ніж еталонний аналіз, він зорієнтований на засвоєння уроків із досвіду інших та визначається як виявлення, адаптація та впровадження методів, які дають кращі результати (фінансові і нефінансові), це метод інноваційної діяльності [4].

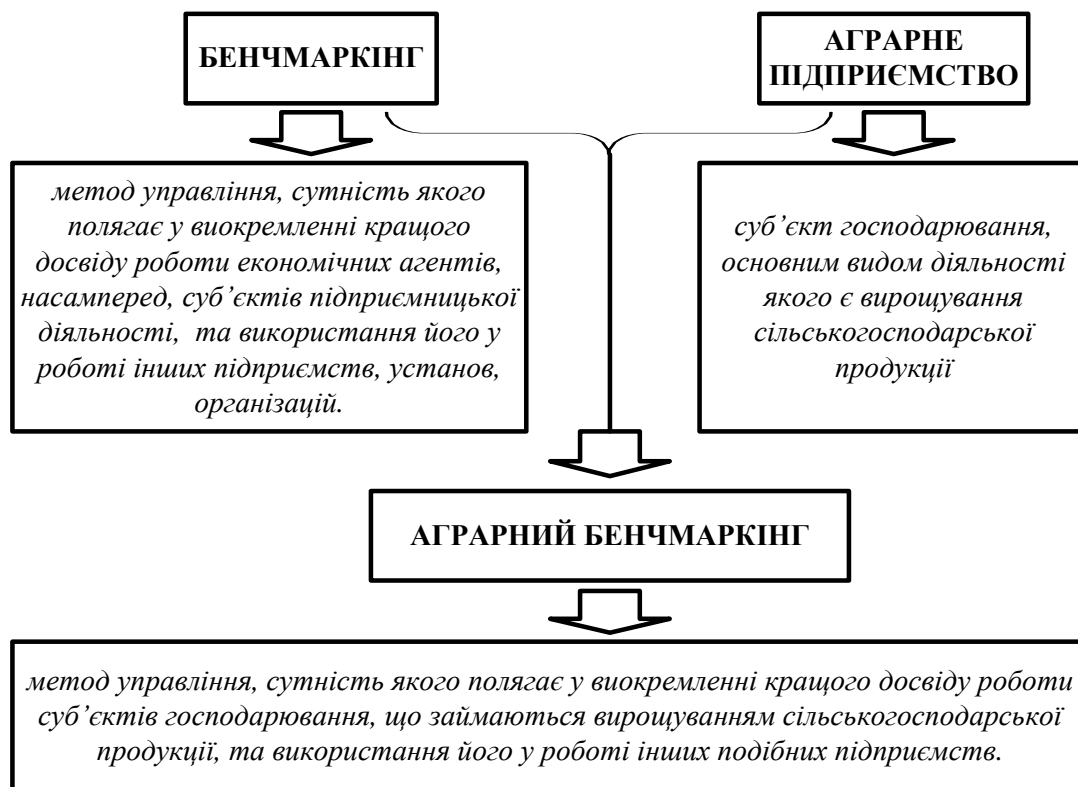
Варто зауважити, що роль аграрних підприємств у розвитку національної економіки України постійно зростає, що лише актуалізує питання щодо підвищення їх ефективної діяльності. Зокрема, аграрна сфера була та залишається однією з найбільш перспективних галузей вітчизняної економіки. Наявність родючих земель і сільськогосподарських традицій, сприятливі кліматичні умови, а також значний кадровий потенціал створюють передумови для ефективного розвитку АПК, спрямованого на задоволення внутрішнього попиту та нарощування обсягів експорту [5]. Сільське господарство – це комплекс технологічно й організаційно взаємозв'язаних галузей, які у своїй сукупності утворюють збалансовану, заінтегровану та структурно завершену систему, функціонально-компонентна структура якої підпорядкована стабільному нарощуванню продовольчої продукції землеробства і тваринництва [7].

Розглянемо сутність аграрного підприємства або зміст та особливості функціонування сільськогосподарських підприємств. У відповідності до закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» під сільськогосподарськими підприємствами розуміються юридичні особи, основним видом діяльності яких є вирощування (виробництво, виробництво та переробка) сільськогосподарської продукції, виручка яких від реалізації вирощеної (виробленої, виробленої та переробленої) ними сільськогосподарської продукції складає не менше п'ятдесяти відсотків загальної суми виручки [9; 10]. Отже аграрні підприємства – це суб'єкти господарювання, основним видом діяльності яких є вирощування сільськогосподарської продукції.

Враховуючи наведене трактування, визначимо сутність категорії «аграрний бенчмаркінг». На рис. 1 наведено концептуальну схему ідентифікації змісту цієї дефініції.

Враховуючи інформацію рис. 1, визначимо базові передумови, що сприяють активному використанню бенчмаркінгу у розвитку аграрних підприємств. До їх числа варто віднести наступні:

- поглиблення глобалізаційних процесів, розширення ринків збуту товарів та сільськогосподарської продукції [3; 8];
- зростання рівня конкуренції між виробниками сільськогосподарської продукції;
- актуалізація та активне впровадження інноваційних способів ведення сільського господарства, використання яких стає важливою складовою забезпечення конкуренції аграрних підприємств та їх ефективного функціонування;



**Рис. 1. Сутність змісту категорії «аграрний бенчмаркінг»**

*Джерело: складено авторами.*

- формування нових вимог до трансформації системи управління аграрними підприємствами на основі цифрових технологій, підвищення взаємодії між основними структурними підрозділами підприємств, покращення обігу управлінської інформації;
- зростання конкуренції між виробниками сільськогосподарської продукції на світовому ринку через підвищення ефективності виробничих процесів, раціонального використання ресурсів, цифровізації всіх операційних та управлінських процесів на підприємстві.

Отже, розглянуті концепції розгляду бенчмаркінгу підтверджують наявність різних підходів до розгляду цього явища. Аналіз наведених трактувань свідчить також, що в цілому сутність бенчмаркінгу пов'язана з процесами аналізу та залучення досвіду для підвищення ефективності управління. Так, Перані Дж., Сіріллі С. зазначають, що у більш широкому сенсі бенчмаркінг варто розглядати як процес вдосконалення, в ході якого компанія (або будь-яка інша організація) виконує три процедури:

- порівнює свої результати з показниками лідерів в даній сфері діяльності;
- визначає яким чином лідерам вдалося досягти свого становища;
- використовує отриману інформацію для вдосконалення своєї роботи [6].

Однак, цілком зрозуміло, що сама сутність бенчмаркінгу є досить дискусійним питанням серед вчених. Його пропонують розглядати з різних аспектів: як технологію, як метод, як процес, як систему. Зокрема, Гнат'єва Т., аналізуючи сутність бенчмаркінгу як економічної категорії, відзначають, що 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 [11]. У свою

---

чергу автор зауважує, що «...необхідно умовно розділити поняття «бенчмаркінг» на дві складові: процес і відмітка. У практичних дослідженнях менеджменту і маркетингу найчастіше бенчмаркінг пояснюється як процес пошуку кращої практики для підприємства. Використання терміна бенчмаркінг в сенсі «відмітка» описує вимірювання, які дають змогу оцінити продуктивність окремих операцій або дій щодо інших подібних процедур. Бенчмаркінг як «відмітка» використовується для фіксації розбіжності і відмінностей в продуктивності досліджуваних процесів...» [10].

Узагальнюючі всі підходи до визначення бенчмаркінгу, зауважимо, що це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних підприємств. Проте, не слід забувати, що бенчмаркінг – це перш за все метод, який використовується для інтенсифікації виробничих процесів в середині організації і заснований на вивченні і використанні найкращого досвіду ведення бізнесу провідними підприємствами галузі [11].

Безумовно, всі запропоновані концепції є раціональними і будуть розкривати окремі аспекти бенчмаркінгу. У даному випадку пропонуємо змінити сам підхід до визначення змісту цього явища і використати не об'єктний підхід, за якого сутність визначається через уточнення типу явища, що вивчається (наприклад, процес, система, модель, механізм, технологія, розробка і т. д.), а застосувати методологію статичного та динамічного підходів.

Цей метод дозволяє оцінити успіхи інших компаній з метою виявлення тих заходів, впровадження яких дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, котрі потребують трансформації власної діяльності, покращення як операційних, так і управлінських процесів. Значною перевагою бенчмаркінгу є його універсальність як методу дослідження, оскільки його можуть застосовувати підприємства, що працюють в різних галузях національного господарства. Також це метод можливо адаптувати для пошуку ідей в окремих сферах функціонування компанії, що дійсно є корисним для удосконалення окремих бізнес-процесів на підприємстві.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Враховуючи численні концепції трактування сутності категорії «бенчмаркінг» вважаємо, що насамперед, бенчмаркінг варто розглядати як метод управління, концепцію підвищення ефективності роботи підприємства, а вже в деталізації цього методу використовувати динамічний метод дослідження. Таким чином: бенчмаркінг – це метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед, суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій. Таким чином, у даному визначенні використано статичний підхід, оскільки було узагальнено та сформульовано загальний зміст бенчмаркінгу. На наше переконання, вже алгоритм такого методу, окремі сфери його використання, способи застосування у роботі різних суб'єктів господарювання доцільно розкривати через конкретизацію механізму такого методу, особливостей його запровадження, принципів роботи, тобто при подальшому поглибленні теоретичних аспектів функціонування бенчмаркінгу.

### **Список літератури**

1. Gryshova I. Yu., Shestakovska T. L. The asymmetry of the resource configuration and its destructive impact on the capitalization of agribusiness. *The Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2017. №2. P. 128-133.

- 
2. Добрянская Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення бенчмарінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3-6.
  3. Glushko O., Gryshova I., Shcherbata M. (2015). Enterprises' economic sustainability assessment on the basis of performance indicators. *Economic Annals-XXI*. № 155 (11-12). P. 82-86.
  4. Gryshova I., Krasnorutskyu O., Kravchuk A., Stoianova-Koval S. Modern position of agricultural business in Ukraine under the conditions of the state`s fiscal policy. *Innovative approaches in the management of competitiveness of business*. Riga: Landmark, 2016, P. 124-134.
  5. Ніколюк О. В., Русан В. М., Лівінський А. І. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва. *Фінансові дослідження*. 2017. № 1 (2). С. 180-185.
  6. Дерій Ж. В., Галицький О. М., Лівінський А. І. Удосконалення механізмів державного управління та регулювання розвитку аграрного виробництва України. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 3. С. 51-62.
  7. Толстих А. С. Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 92-96.
  8. Трубнік Т. Є. Бенчмаркінг конкурентни переваг регіональних господарств м. Києва та Київської області. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 21. С. 68-73.
  9. Ткачук Г. Ю. Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 2 (52). С. 292-294.
  10. The Global Benchmarking Network (GBN). URL: <https://www.globalbenchmarking.org>.
  11. Shabatura T. S., Kravchuk A. A., Hnatieva T. M. Model of economic development enterprise in the contex to European integration. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3 (11). Ч. 2., С. 89-94.
  12. Gryshova I. Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3(177). С. 66-73.

## References

1. Gryshova, I. Yu., & Shestakovska, T. L. (2017). The asymmetry of the resource configuration and its destructive impact on the capitalization of agribusiness. *The Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2, 128-133.
2. Dobryanskaya, N. A., & Popovych, O. M., & Varhatyuk, M. O. (2016). Sut' ta znachennya benchmarinhu vidnosno otsinky konkuren tospromozhnosti pidpryyemstva. *Ahrosvit*, 11, 3-6. [in Ukrainian].
3. Glushko, O., & Gryshova, I., & Shcherbata, M. (2015). Enterprises' economic sustainability assessment on the basis of performance indicators. *Economic Annals-XXI*, 155(11-12), 82-86.
4. Gryshova, I., & Krasnorutskyu, O. & Kravchuk, A., & Stoianova-Koval, S. (2016). Modern position of agricultural business in Ukraine under the conditions of the state`s fiscal policy. *Innovative approaches in the management of competitiveness of business*. Riga: Landmark.
5. Nikolyyuk, O. V., & Rusan, V. M., & Livins'kyu, A. I. (2017). Finansove zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku priorytetnykh haluzey ahrarnoho vyrobnytstva. *Finansovi doslidzhennya*, 1(2), 180-185. [in Ukrainian].
6. Deriy, Zh. V., & Halyts'kyu, O. M., & Livins'kyu, A. I. (2017). Udoskonalennya mekhanizmv derzhavnoho upravlinnya ta rehulyuvannya rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva Ukrayiny. *Ukrayins'kyu zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, 2(3), 51-62. [in Ukrainian].

- 
7. Tolstykh, A. S. (2015). Benchmarking v upravlinni formuvanniam stratehiy rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv rehionu. *Ekonomika APK*, 5, 92-96. [in Ukrainian].
  8. Trubnik, T. Ye. (2015). Benchmarking konkurentny perevah rehional'nykh hospodarstv m. Kyieva ta Kyiv's'koyi oblasti. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 21, 68-73. [in Ukrainian].
  9. Tkachuk, H. Yu. (2010). Benchmarking yak potentsiynny instrument dosyahnennya konkurentospromozhnosti malymy pidpryyemstvamy ahrobiznesu. *Visnyk ZhDTU*, 2 (52), 292-294. [in Ukrainian].
  10. The Global Benchmarking Network (GBN). (2017). Retrieved from: <https://www.globalbenchmarking.org>.
  11. Shabatura, T. S., & Kravchuk, A. A., & Hnatieva, T. M. (2017). Model of economic development enterprise in the context to European integration. *Naukovyy visnyk Polissya*, 3 (11), 89-94.
  12. Gryshova, I. (2016). Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets. *Aktual'ni problem ekonomiky*, 3(177), 66-73.

**Стаття надійшла до редакції 16.03.2018 р.**