

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

БОБРОВНИК ДЕНИС ОЛЕКСАНДРОВИЧ



УДК 631.15:631.11

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Львів – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Львівському національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент
Яців Ігор Богданович,
Львівський національний аграрний університет,
проректор з наукової роботи.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Гришова Інна Юріївна,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААН України,
головний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики;

доктор економічних наук, доцент
Шабатура Тетяна Сергіївна,
Одеський державний аграрний університет,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства.

Захист відбудеться 22 жовтня 2020 р. об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 36.814.02 у Львівському національному аграрному університеті за адресою: 80381, Львівська область, Жовківський район, м. Дубляни, вул. Володимира Великого, 1, ЛНАУ, головний корпус, ауд. 309.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Львівського національного аграрного університету за адресою: 80381, Львівська область, Жовківський район, м. Дубляни, вул. Володимира Великого, 1.

Автореферат розісланий 22 вересня 2020 р.

В.о. ученого секретаря
спеціалізованої вченої ради

Л.Б. Гнатишин

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Діяльність аграрних підприємств є важливою складовою забезпечення економічного розвитку України. Зростання їхнього впливу на забезпечення стійких темпів економічного зростання країни характеризує потужний економічний потенціал аграрної сфери та вже є сталою тенденцією. Розвинутий аграрний сектор у державі позитивно впливає на всі сфери соціально-економічних відносин, виступаючи рушійною силою їх трансформацій. Проте сьогодні у функціонуванні виробників сільськогосподарської продукції існує значна кількість проблем, які стримують подальшу розбудову аграрної сфери в Україні. До їх числа варто віднести недостатню інноваційну активність підприємств галузі, застарілу технічну базу та необхідність її реновації, відтік кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках агропродовольчої продукції, вплив глобалізаційних процесів на діяльність вітчизняних аграровиробників, низьку ефективність менеджменту суб'єктів господарювання, ризики аграрної сфери та недовіра механізмів державної її підтримки тощо.

Вирішення окреслених перешкод вимагає об'єднання зусиль як аграріїв, так і органів державної влади для стимулювання та нарощення темпів аграрної економіки. Проте якщо інституційні зміни на макрорівні вимагають тривалого часу для розробки, оцінки та впровадження у реальність, то трансформації внутрішні, у межах окремих аграрних підприємств, можуть відбуватися більш швидкими темпами і забезпечити високу результативність функціонування бізнес-одиниць сільськогосподарської галузі. Саме тому особливої актуальності набувають питання пошуку нових підходів до прискорення розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, серед яких варто виділити застосування бенчмаркінгу – запозичення досвіду роботи успішних компаній з метою пошуку інноваційних технологій для подальшого їх запровадження в поточну діяльність окремими аграрними підприємствами.

Вивченню питань сутності та особливостей використання бенчмаркінгу в роботі підприємств присвячені наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких – А. Вергун, Н. Воробйова, Л. Герасимчук, Ю. Губені, А. Дубоделова, І. Гришова, Р. Кемп, Л. Курбацька, А. Лівінський, Т. Панчишин, Л. Паньковська, Дж. Перані, Д. Попович, О. Птащенко, В. Савенко, С. Сіріллі, Х. Харрінгтон, О. Христенко, Т. Шабатура, О. Шебанін, І. Яців та ін. Проте в напрацюваннях науковців не вироблена єдина позиція щодо впровадження бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств. Також відсутні ґрунтовні дослідження з розробки стратегії розвитку аграрних підприємств на основі бенчмаркінгу. Поряд з цим вимагають подальшого опрацювання й питання щодо впорядкування понятійно-категоріального апарату, уточнення базових категорій, обґрунтування концепту організаційно-економічного забезпечення використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств.

Таким чином, відсутність обґрунтованої науково-теоретичної бази та прикладних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, який враховував би специфіку розвитку підприємств аграрного сектору, засвідчує високу актуальність теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт економічного факультету Львівського національного аграрного університету, є складовою наукових тем досліджень на 2011–2015 рр. «Теоретико-методологічне та організаційно-економічне обґрунтування розвитку сільського господарства і села» (номер державної реєстрації 0111U001252) та на 2016–2020 рр. «Організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та села» (номер державної реєстрації 0116U003176). У рамках зазначених тем автор дослідив науково-теоретичні та практичні аспекти формування організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств.

Мета і завдання дисертаційного дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка науково-практичних рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. Для досягнення цієї мети поставлені та вирішувалися такі завдання:

- розкрити сутність дефініції «бенчмаркінг» на основі використання динамічного та статичного підходів до її трактування;
- розглянути особливості використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств;
- встановити ключові аспекти організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління аграрним підприємством;
- на основі опитування представників аграрних підприємств з'ясувати особливості використання бенчмаркінгу в діяльності підприємства;
- обґрунтувати принципи впровадження бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств;
- сформулювати пропозиції щодо формування стратегії розвитку аграрних підприємств на основі використання бенчмаркінгу;
- розглянути організаційно-економічну модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств;
- обґрунтувати засади організаційно-економічного забезпечення використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дисертаційної роботи формують діалектичний метод пізнання, положення і принципи сучасної економічної теорії. Для вирішення поставлених задач використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: історичний, синтезу, теоретичного узагальнення – для визначення науково-теоретичних засад використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств; порівняння та аналізу – для дослідження сучасних тенденцій розвитку аграрних підприємств України; анкетування – для оцінки особливостей використання бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних аграрних підприємств; уза-

гальнення та систематизації – для обґрунтування пропозицій щодо активізації використання аграрного бенчмаркінгу; кореляційно-регресійний аналіз – для встановлення залежності між обсягом виробництва продукції аграрними підприємствами та низкою чинників, що на нього впливають; графічний – для наочного подання результатів дослідження, статистичної інформації; системний підхід – для обґрунтування пропозицій щодо формування стратегії розвитку аграрних підприємств на основі використання бенчмаркінгу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти України з питань розвитку сільського господарства, функціонування аграрних підприємств, наукові праці вітчизняних і закордонних учених з використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємств, у тому числі сільськогосподарських, дані Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Національного банку України, публікації міжнародних фінансових організацій, особисті спостереження та розрахунки автора дисертаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів. Найсуттєвіші результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у такому:

вперше:

– розроблено організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств як сукупність складових елементів, взаємопов'язаних системою послідовних дій у напрямку впровадження кращих методик організації виробничого процесу цими підприємствами з метою отримання економічного, соціального, інноваційного та споживчого ефектів;

удосконалено:

– сутнісні положення щодо системи використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства, яку розкрито як сукупність взаємопов'язаних елементів, що структурно диференційовані за етапами здійснення безупинного пошуку еталонних критеріїв розвитку аграрного підприємства та за напрямками використання одержаної інформації в процесі управління його діяльністю. У цьому контексті розкрито зміст бенчмаркінгу за функціональними ознаками універсальності, рекомендаційності, адаптивності, інноваційності, креативності та результативності;

– систему організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління діяльністю аграрного підприємства як сукупність елементів управління, які органічно взаємопов'язані між собою та доповнюють один одного в процесі створення всіх необхідних умов для активізації ресурсних можливостей підприємства з метою впровадження кращих практик функціонування підприємств-лідерів. Це сприятиме максимальному покращенню результатів діяльності аграрного підприємства та забезпечить зростання рівня його конкурентоспроможності;

– методичні засади оцінки особливостей використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, які, ґрунтуючись на результатах опитування суб'єктів господарювання, дали змогу ідентифікувати основні проблеми, що стримують процес його впровадження, з'ясувати ставлення агровиробників до бенчмаркінгу як до інноваційного інструменту управління та визначити, які саме результати вони очікують отримати від його використання в діяльності підприємства;

– засади формування стратегії розвитку аграрного підприємства на основі бенчмаркінгу, які передбачають ієрархічну трансформацію планів: стратегічних – у тактичні, тактичних – в оперативні з урахуванням кращих методів організації діяльності, що цілком змінює підхід до розробки стратегії розвитку суб'єкта господарювання;

набули подальшого розвитку:

– трактування дефініції «бенчмаркінг» на основі використання динамічного та статичного підходів до визначення цього поняття, сутність якого розкрито як безупинний процес пошуку еталонних критеріїв розвитку підприємства з метою отримання необхідної інформації та використання її в процесі управління його діяльністю задля максимізації результатів розвитку підприємства у перспективі;

– сукупність принципів використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств (цілеспрямованості, інформаційного оновлення, підготовчого процесу, поетапності впровадження, інноваційності, гнучкості, спрямованості на результат, системності, універсальності використання, прозорості), застосування яких спрямоване на покращення результатів функціонування підприємства;

– організаційно-економічна модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, що спрямована на результативне інтегрування цінної інформації щодо кращих методик організації виробничого процесу за напрямками впровадження технології бенчмаркінгу з метою одержання сукупного ефекту від його застосування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств.

Результати дослідження використано в діяльності: управління аграрної політики Одеської державної обласної адміністрації, де отримали практичне запровадження при плануванні та розробці Регіональної програми розвитку аграрної сфери Одеської області запропоновані автором пропозиції щодо підвищення рівня інформаційної обізнаності аграріїв щодо можливостей використання бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування їх діяльності (довідка № 02/231 від 06.03.2020); СТОВ «Південьагропереробка», де практичне запровадження отримала розроблена автором система організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління діяльністю підприємства (довідка №46/2 від 17.02.2020); ТОВ «Колос», де практичне запровадження отримала розроблена автором організаційно-економічна модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, застосування якої спрямоване на визначення «вузьких місць» виробничого процесу підприємства (довідка №123 від 24.02.2020).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею, в якій викладений авторський підхід до вирішення питань, пов'язаних із застосуванням бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. Із праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї, які були розроблені здобувачем особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано в списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені та були схвалені на: Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика управління розвитком економіки» (Київ, 2019 р.), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сталий розвиток соціально-економічних систем» (Київ, 2019 р.), Міжнародній науково-практичній конференції, організованій для науковців університетів, науково-дослідних та дослідно-конструкторських підрозділів з колишнього Радянського Союзу та колишньої Югославії (Варшава, 2019 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 3,80 авт. арк., з яких особисто автору належать 3,34 авт. арк., у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України та 3 публікації в матеріалах конференцій.

Обсяг і структура дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 231 сторінку. Робота містить 13 таблиць, 32 рисунки, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 213 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, відображено новизну наукових положень та охарактеризовано теоретичне і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі – **«Науково-теоретичні засади використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств»** – поглиблено суть дефініції «бенчмаркінг» та розкрито функціональні ознаки його використання в діяльності аграрних підприємств, наведена система використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, розглянуто систему організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління цими підприємствами.

За результатами дослідження теоретичних засад використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств, а також враховуючи сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються як в національній економіці, так і в економіці провідних країн світу, показано двоїсту природу бенчмаркінгу, відображену в динамічному та статичному підходах при розкритті його сутності. Відповідно бенчмаркінг, з одного боку, це безупинний процес пошуку еталонних критеріїв розвитку підприємства, а з іншого, він виступає інноваційним інструментом управління його діяльністю. Це дало змогу поглибити сутність дефініції «бенчмаркінг» та розкрити його як безупинний процес пошуку еталонних критеріїв розвитку підприємства з метою отримання необхідної інформації та використання її в процесі управління його діяльністю задля максимізації результатів розвитку підприємства у перспективі.

Враховуючи специфіку функціонування галузі сільського господарства, використання бенчмаркінгу в аграрних підприємствах набуває функціональних ознак універсальності, рекомендаційності, адаптивності, інноваційності, креативності та результативності. Функції бенчмаркінгу за цими ознаками розкрито наступним чином:

- 1) універсальності – управління ефективністю різних видів діяльності аграрного підприємства;
- 2) рекомендаційності – пошук необхідної інформації з метою надання відповідних рекомендацій щодо покращення діяльності аграрного підприємства;
- 3) адаптивності – адаптація отриманої інформації щодо нових ідей до власних бізнес-процесів аграрного підприємства;
- 4) інноваційності – ініціювання інноваційних процесів у діяльності аграрного підприємства;
- 5) креативності – генерація та втілення нових ідей у діяльність аграрного підприємства з метою вирішення нестандартних ситуацій;
- 6) результативності – спрямованість на отримання максимально кращих результатів розвитку аграрного підприємства за умови дії будь-яких негативних факторів.

Звертаючи увагу на різновекторне функціональне значення бенчмаркінгу, запропоновано застосування системного підходу до розгляду особливостей його використання в діяльності аграрних підприємств як цілісної системи взаємопов'язаних елементів (рис. 1).

Відповідно система використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств автором розкрита як сукупність взаємопов'язаних елементів, що структурно диференційовані за етапами здійснення безупинного пошуку еталонних критеріїв розвитку аграрного підприємства та за напрямками використання одержаної інформації в процесі управління його діяльністю.

Процес структурної диференціації етапів пошуку еталонних критеріїв розвитку аграрного підприємства та напрямків їх використання передбачає:

- 1) виявлення «вузьких місць» у розвитку аграрного підприємства, які негативно впливають на результати його діяльності та потребують використання кращих практик розвитку підприємств-лідерів сільськогосподарської галузі;
- 2) аналіз зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації щодо кращих практик розвитку підприємств-лідерів;
- 3) акумулювання отриманої інформації, її узагальнення та систематизація;
- 4) доведення інформації до управлінської ланки аграрного підприємства;
- 5) складення алгоритму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства з визначенням суб'єктів реалізації та часових критеріїв;
- 6) впровадження бенчмаркінгу в процес управління діяльністю аграрного підприємства за напрямками його використання;
- 7) розроблення пропозицій з упровадження кращих практик розвитку підприємств-лідерів галузі в рамках безперервного вдосконалення діяльності аграрного підприємства.

Оскільки за статичним підходом бенчмаркінг розглянуто як інноваційний інструмент управління, то виникає необхідність в обґрунтуванні системи організаційно-методичного забезпечення використання його в процесі управління аграрним підприємством, елементами якої виступають суб'єкти, представлені керівничою ланкою підприємства, та об'єкт – діяльність аграрного підприємства (рис. 2.).

Між елементами системи організаційно-методичного забезпечення існують стійкі, прямі й зворотні зв'язки, взаємозв'язки та взаємозалежності, а тому використання бенч-

маркінгу в діяльності аграрного підприємства вимагає відповідного ресурсного забезпечення, методологічної платформи та алгоритму впровадження.

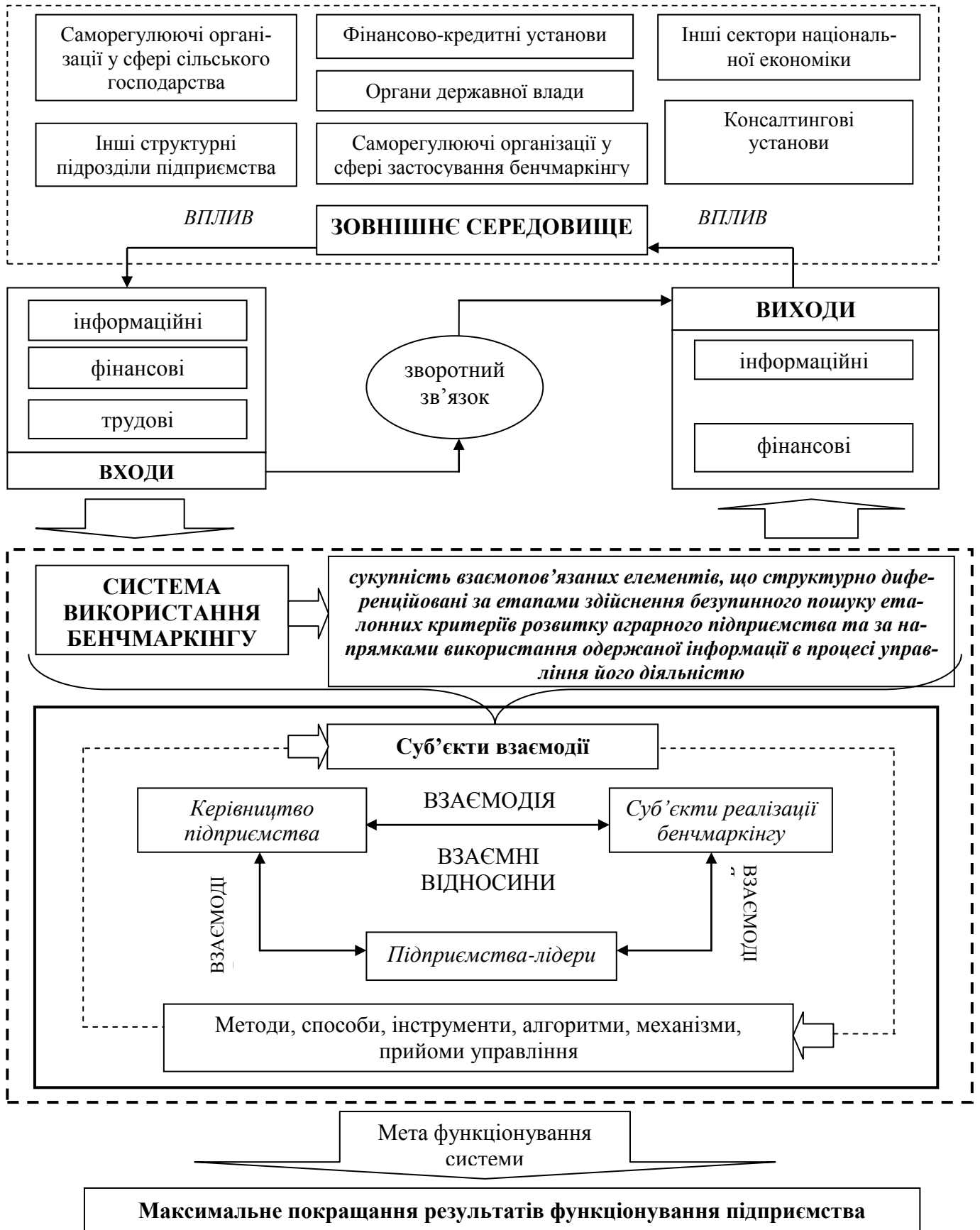


Рис. 1. Система використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств

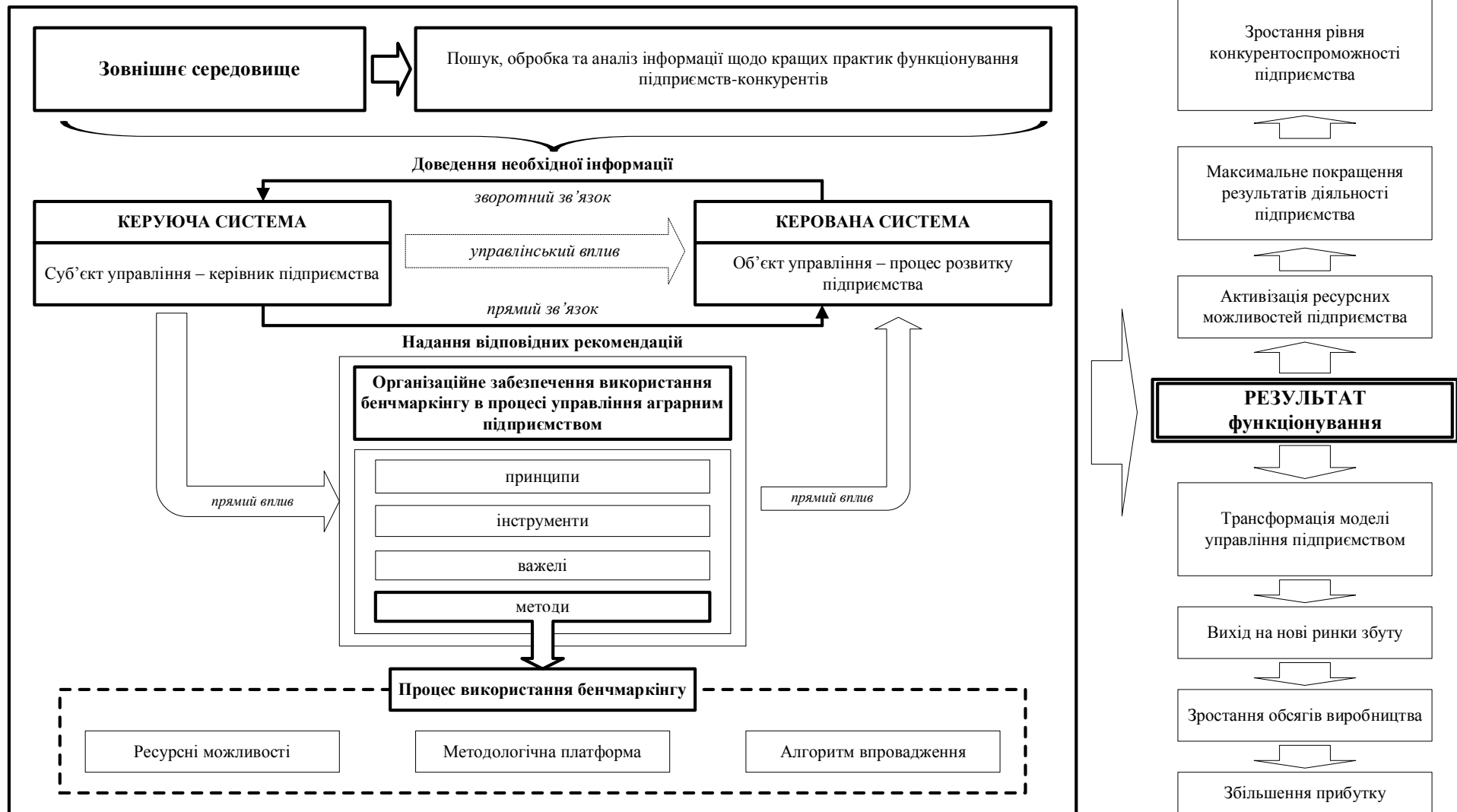


Рис. 2. Система організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління аграрним підприємством

Отже, система організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління аграрним підприємством – це сукупність елементів управління, які органічно взаємопов'язані між собою та доповнюють один одного в процесі створення всіх необхідних умов для активізації ресурсних можливостей суб'єкта господарювання з метою впровадження кращих практик підприємств-лідерів. Тому використання бенчмаркінгу сприятиме максимальному покращенню результатів діяльності аграрного підприємства та зростанню рівня його конкурентоспроможності.

У другому розділі – «Аналіз та оцінка використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств» – розкрито змістовні аспекти сучасного розвитку аграрних підприємств України, на основі проведеного опитування представників галузі з'ясовано особливості використання бенчмаркінгу в діяльності цих підприємств, обґрунтовано принципи впровадження бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств.

Аналіз сучасного стану аграрних підприємств України свідчить про позитивну тенденцію зростання ресурсного забезпечення їх функціонування (табл. 1). Винятком є забезпечення трудовими ресурсами та іноземними інвестиціями. Прослідковується певне зниження цих показників.

Таблиця 1

Ресурсне забезпечення виробництва в аграрних підприємствах України

Показник	Роки					2018 р. до 2014 р., %, рази
	2014	2015	2016	2017	2018	
Кількість підприємств, од.	46199	45379	47697	45558	49208	106,5
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	20437,2	20548,9	20745,7	20850,6	21050,2	103,0
Умове поголів'я тварин, тис. голів	4594,4	4355,5	4380,5	4226,4	4163,6	90,6
Чисельність працівників, тис. осіб	487,8	449,8	446,2	435,5	414,3	84,9
Припадає з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн: основних засобів	780,2	929,3	1158,2	1463,4	1752,1	224,6
оборотних засобів	1309,1	2504,4	6356,3	3064,8	3107,7	161,0
капітальних інвестицій	90,0	142,6	226,5	304,1	309,1	у 3,43 рази
іноземних інвестицій, тис. дол. США	3,8	3,0	2,4	2,8	2,7	71,1

Кількісно серед сільськогосподарських підприємств переважають суб'єкти, що відносяться до малих організаційно-правових форм господарювання, зокрема фермерських господарств (у 2018 році їх кількість становила 33164 одиниці або 74,3 % від загальної кількості підприємств галузі), для яких характерна відносно вузька спеціалізація виробництва. Разом з тим основними землекористувачами є великі підприємства, часто організаційно об'єднані в агрохолдинги, кількість і земельний банк яких постійно зростає.

Структура виробництва сільськогосподарської продукції представлена переважно рослинницькою, а саме продукцією вирощування зернових і технічних культур. Зокрема, питома вага в загальній вартості виробленої сільськогосподарської продукції (в постійних цінах 2010 року) у 2017 році становила: насіння соняшнику – 23,6 %, пшениці – 19,1 %, кукурудза на зерно – 19,1 %. Така ситуація пов'язана із експортоорієнтованістю аграрного виробництва, що й визначає напрями спеціалізації переважної більшості сільськогосподарських товаровиробників.

За останні роки простежується незначне зниження рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції (з 26,3 % у 2014 році до 22,1% у 2018 році), проте рівень економічної ефективності діяльності аграрних підприємств порівняно з підприємствами інших галузей залишається доволі високим. Загалом рентабельною була діяльність усіх основних організаційно-правових форм сільськогосподарських товаровиробників, серед яких виділялися відносно низькими показниками функціонування державні підприємства.

Задля посилення конкурентоспроможності України на світових ринках аграрної продукції, що в першу чергу залежить від рівня інноваційної активності її виробників, виникає необхідність використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств як інноваційного інструменту управління. Бенчмаркінг дасть можливість, вивчаючи досвід підприємств-лідерів галузі, прискорити процеси впровадження інноваційних технологій, методів управління, не очікуючи державної фінансової підтримки та зацікавленості з боку зовнішніх інвесторів.

З метою дослідження особливостей використання бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних аграрних підприємств автором у 2018 році методом анкетування було опитано 72 представники 50 аграрних підприємств Одеської, Миколаївської та Херсонської областей. Респондентами було обрано менеджерів і спеціалістів аграрних підприємств, які вирішують питання маркетингу, управління, організації виробничого процесу тощо.

За результатами проведеного опитування ідентифіковано низку проблем, які стримують процес використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств (рис.3). Головними з них респонденти визначили: інформаційну замкненість підприємств, які для забезпечення стабільного та успішного розвитку намагаються не демонструвати реальні показники власної діяльності; відсутність кваліфікованих працівників, які б могли імплементувати досвід передових підприємств у практику розвитку їхнього господарства; відсутність необхідних даних для порівняння; витратність проведення процесу порівняння базового підприємства з еталоном; низьку обізнаність керівників щодо понятійного апарату; відсутність лідерів для порівняння.

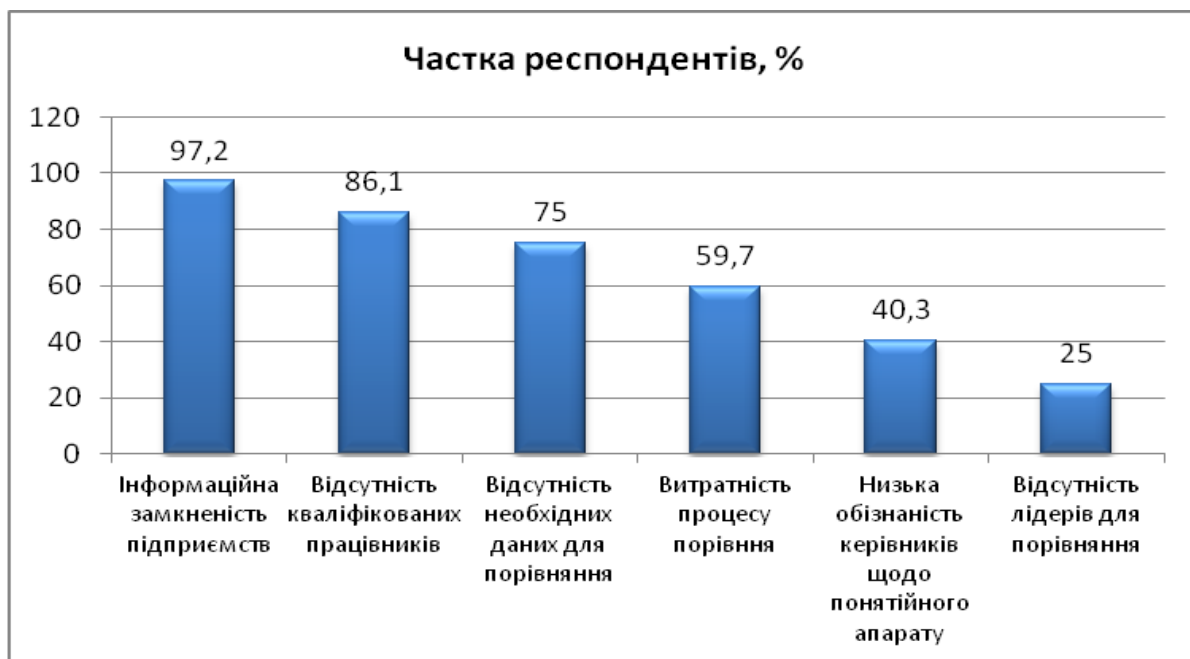


Рис. 3. Проблеми використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств (за результатами опитування)

Слід відмітити, що на багатьох аграрних підприємствах, використовуючи бенчмаркінг, некоректно усвідомлюють його призначення, а тому відносять його до інших інструментів управління. Більшість респондентів вважають, що очікуваними результатами від використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств можуть бути насамперед: підвищення якості працівників управлінської ланки, зростання обсягів виробництва продукції; скорочення розриву між підприємством та еталоном тощо (рис. 4).

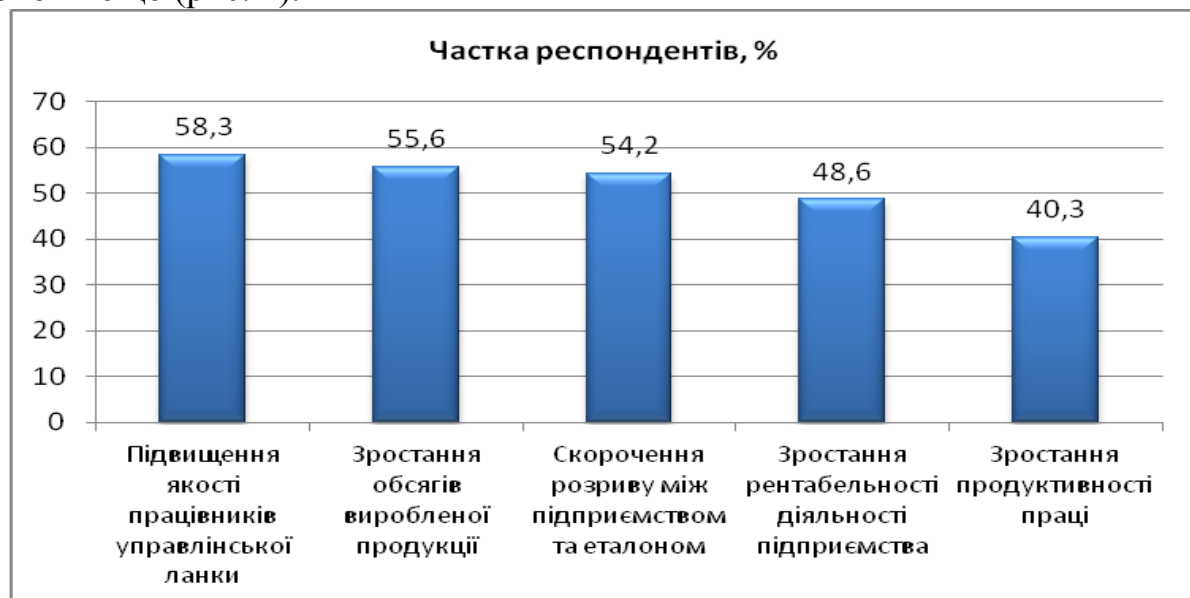


Рис. 4. Очікувані результати від використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств (за результатами опитування)

Стійкі довгострокові конкурентні переваги при бенчмаркінгу створюються на основі здійснення безупинного процесу вивчення досвіду розвитку підприємств-лідерів галузі та адаптації його до власної діяльності аграрних підприємств. У цьому

напрямку обґрунтовані ключові принципи використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, застосування яких спрямоване на забезпечення процесу удосконалення їх діяльності. До них віднесено: цілеспрямованість, інформаційне оновлення, підготовчий процес, поетапність впровадження, інноваційність, гнучкість, спрямованість на результат, системність, універсальність використання, прозорість.

Використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств на основі вищезазначених принципів сприятиме максимальному покращенню результатів функціонування відповідних суб'єктів за рахунок зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства, що особливо важливо для всієї сільськогосподарської галузі та національної економіки загалом.

У третьому розділі – **«Організаційно-економічні детермінанти використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств»** – сформульовано пропозиції щодо використання бенчмаркінгу при розробці стратегії розвитку аграрних підприємств, опрацьовано модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, розроблено організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу цими підприємствами.

Сьогодні використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств орієнтоване на отримання цінної інформації щодо практичного досвіду більш успішних лідерів галузі, імплементація якого у власну бізнес-стратегію сприятиме одержанню ефекту у вигляді нарощення можливостей одержання максимальних результатів від здійснення діяльності, що безпосередньо пов'язано з нарощенням стійких конкурентних переваг підприємства на довгострокову перспективу. У цьому напрямку автором запропоновано використання бенчмаркінгу при формуванні стратегії розвитку підприємства на засадах системного підходу. Цей підхід ґрунтується на єдності, цілісності і взаємозв'язку довгострокового, середньострокового і короткострокового видів планування. Іншими словами, стратегія розвитку аграрного підприємства на основі бенчмаркінгу передбачає ієрархічну трансформацію планів: стратегічних – у тактичні, тактичних – в оперативні з урахуванням кращих методів організації діяльності, що цілком змінює підхід до розробки стратегії розвитку підприємства.

За результатами дослідження сформована організаційно-економічна модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, що спрямована на результативне інтегрування цінної інформації щодо кращих методик організації виробничого процесу за напрямками впровадження технології бенчмаркінгу з метою одержання сукупного ефекту від його застосування (рис. 5).

Впровадження бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств вимагає значних інвестиційних вкладень, а тому потребує попереднього здійснення оцінки ефективності його впровадження та остаточного підведення підсумків про результати його використання. Проте застосування традиційної системи показників ефективності розвитку аграрних підприємств для цього є недостатнім. Це пояснюється тим, що розробка та реалізація стратегії розвитку аграрного підприємства на основі бенчмаркінгу – це здебільшого тривалий процес, який вже на початковому етапі вимагає формування значних фінансових потоків, період окупності яких для сільськогосподарських товаровиробників є доволі значним. Тому для оцінки ефекту від використання бенчмаркінгу слід до традиційної системи показників долучити ще й страте-

гічні, які відобразатимуть зміну соціально-економічних умов функціонування підприємства у тривалій перспективі, зміцнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності отриманої ним продукції, де остання враховує оцінку її споживачами.



Рис. 5. Організаційно-економічна модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств

Відповідно сукупний ефект від використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств запропоновано оцінювати за напрямками його впровадження, а саме за економічним, соціальним, інноваційним та споживчим (формула 1). Незважаючи на якісну відмінність означених критеріїв ефекту бенчмаркінгу, кожен з них залежить один від одного.

$$E_b = \sum_{t=1}^n (E_t - I_t), \quad (1)$$

де E_b – сукупний ефект від використання бенчмаркінгу; E_t – ефект від впровадження бенчмаркінгу по t -му напрямку використання; I_t – фінансові вкладення, пов'язані з впровадженням бенчмаркінгу по t -му напрямку використання.

Розроблено організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств (рис. 6).



Рис. 6. Організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств

Зазначений механізм автором представлено як сукупність складових елементів, взаємопов'язаних системою послідовних дій у напрямку впровадження кращих методик організації виробничого процесу в діяльність аграрного підприємства з метою отримання економічного, соціального, інноваційного та споживчого ефектів.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено теоретико-методичні положення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо розробки практичних рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. Отримані наукові результати дають змогу зробити наступні висновки наукового, методичного та практичного характеру.

1. За результатами дослідження теоретичних засад використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств розкрито двоїсту природу бенчмаркінгу як інноваційного інструменту управління, зумовлену динамічним і статичним підходами у відображенні його сутності. На основі цього бенчмаркінг розглядається як безупинний процес пошуку еталонних критеріїв розвитку підприємства з метою отримання необхідної інформації та використання її в процесі управління його діяльністю задля максимізації результатів розвитку підприємства у перспективі.

2. Застосовано системний підхід до розгляду процесу використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств та встановлення його особливостей. На основі цього удосконалено сутнісні положення щодо системи використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства, яку розкрито як сукупність взаємопов'язаних елементів, що структурно диференційовані за етапами здійснення безупинного пошуку еталонних критеріїв розвитку суб'єкта господарювання та за напрямками використання одержаної інформації в процесі управління його діяльністю. Враховуючи специфіку функціонування галузі сільського господарства, використання бенчмаркінгу в аграрних підприємствах розкрито за функціональними його ознаками – універсальності, рекомендаційності, адаптивності, інноваційності, креативності та результативності.

3. За результатами дослідження обґрунтована система організаційно-методичного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління аграрним підприємством. Ця система представлена сукупністю елементів управління, які органічно взаємопов'язані між собою та доповнюють один одного в процесі створення всіх необхідних умов для активізації ресурсних можливостей підприємства з метою впровадження кращих практик підприємств-лідерів. Задіяні принципи, інструменти, важелі та методи управлінського впливу формують методологічну платформу застосування бенчмаркінгу. Складовою організаційно-методичного забезпечення відповідного процесу є розробка алгоритму впровадження бенчмаркінгу на підприємстві.

4. Проведене опитування менеджерів і фахівців низки аграрних підприємств Одеської, Миколаївської та Херсонської областей дало змогу ідентифікувати основні проблеми, які гальмують використання бенчмаркінгу в діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Серед них: інформаційна замкненість підприємств, які для забезпечення стабільного та успішного розвитку намагаються не демонструвати

реальні показники власної діяльності; відсутність кваліфікованих працівників, які б могли імплементувати досвід передових підприємств у практику розвитку їхнього господарства; витратність проведення процесу порівняння базового підприємства з еталоном; низьку обізнаність керівників щодо процедури бенчмаркінгу; відсутність лідерів для порівняння. З'ясовано, що, незважаючи на ці та інші проблеми, на багатьох підприємствах використовують бенчмаркінг, помилково відносячи його до інших інструментів управління.

5. Процес використання бенчмаркінгу в аграрних підприємствах має відбуватися на основі принципів, застосування яких спрямоване на забезпечення процесу удосконалення їхньої діяльності. До цих принципів віднесено: цілеспрямованість, інформаційне оновлення, підготовчий процес, поетапність впровадження, інноваційність, гнучкість, спрямованість на результат, системність, універсальність використання, прозорість. Ефект очікується при комплексному застосуванні зазначених принципів.

6. Успішність розвитку суб'єктів підприємницької діяльності залежить від застосовуваної стратегії їх розвитку. Сформульовані пропозиції щодо використання бенчмаркінгу при розробці стратегії розвитку аграрних підприємств на засадах системного підходу. Вони передбачають ієрархічну трансформацію планів: стратегічних – у тактичні, тактичних – в оперативні з урахуванням кращих методів організації діяльності, що цілком змінює підхід до розробки стратегії розвитку підприємства.

7. Використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства вимагає оцінки його результатів. Результативність інтегрування цінної інформації щодо кращих методик організації виробничого процесу запропоновано оцінювати на основі розрахунку сукупного ефекту від використання бенчмаркінгу за напрямками його впровадження, а саме: економічним, соціальним, інноваційним та споживчим. Відображення ефектів за окремими напрямками у вартісній формі дає змогу підсумувати їх для встановлення сукупного ефекту.

8. Розроблено організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. До його складу входить сукупність складових елементів, які визначають мету, принципи та функціональні ознаки застосування бенчмаркінгу, ресурсне та методичне забезпечення цього процесу. Ці елементи взаємопов'язані між собою системою послідовних дій у напрямку впровадження кращих методик організації виробничого процесу з метою отримання економічного, соціального, інноваційного та споживчого ефектів.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Яців І. Б., Бобровник Д. О. Концептуальні засади розвитку бенчмаркінгу на підприємствах аграрної сфери України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 1. С. 120-127 (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано концепт організаційно-економічного забезпечення використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств (0,35 авт. арк.).*

2. Яців І. Б., Бобровник Д. О. Імплементация зарубіжного досвіду реалізації бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних підприємств аграрної сфери. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 2. С. 120-126 (0,57 авт. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано основні проблеми використання бенчмаркінгу аграрними підприємствами, обґрунтовано домінанти впровадження бенчмаркінгу в їх діяльність* (0,43 авт. арк.).

3. Бобровник Д. О. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 194-201 (0,80 авт. арк.).

4. Бобровник Д. О. Моделювання впливу іноземних інвестицій на розвиток сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 238-245 (0,55 авт. арк.).

5. Яців І. Б., Бобровник Д. О. Оцінка потенціалу використання бенчмаркінгу щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 1. С. 106-118. (0,65 авт. арк.). *Особистий внесок автора: розроблено стратегію розвитку аграрних підприємств на основі використання бенчмаркінгу* (0,53 авт. арк.).

6. Bobrovnyk D. O. Organizational-economic mechanism of the use of benchmarking in the activities of agricultural enterprises. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 111-117 (0,70 авт. арк.).

Публікації за матеріалами конференцій:

7. Лівінський А. І., Бобровник Д. О. Оцінка результатів реновації пріоритетних галузей аграрної сфери в процесі бенчмаркінгу. *Теорія та практика управління розвитком економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 10 жовтня 2019 р.) / Відпов. за вип. С. Остапчук. Київ : ТОВ «ВІПО». 2019. С. 480-483 (0,20 авт. арк.). *Особистий внесок автора: досліджено сучасний стан розвитку аграрних підприємств України та особливості використання в їх діяльності бенчмаркінгу* (0,13 друк. арк.).

8. Лівінський А. І., Бобровник Д. О. Використання методів бенчмаркінга щодо конкурентного розвитку підприємств аграрної сфери України. *Сталий розвиток соціально-економічних систем : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 14 травня 2019 р.) / Відпов. за вип. С. Остапчук. Київ : ТОВ «ВІПО». 2019. С. 206-210 (0,23 авт. арк.). *Особистий внесок автора: розглянуто систему використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства* (0,2 друк. арк.).

9. Бобровник Д. О. Проблеми застосування методів бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах агросфери (на прикладі екотуристичних підприємств). *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej NaukowoPraktycznej (online) zorganizowanej dla pracowników naukowych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz badawczych z państw obszaru byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii.* (30.12.2019). Warszawa, 2019. Str. 5-8 (0,20 авт. арк.).

АНОТАЦІЯ

Бобровник Д.О. Організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський національний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Львів, 2020.

У дисертації розроблено теоретико-методичні засади та практичні рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств. Поглиблено суть дефініції «бенчмаркінг», розглянуто систему використання бенчмаркінгу в діяльності аграрного підприємства. Наведено систему організаційного забезпечення використання бенчмаркінгу в процесі управління діяльністю аграрних підприємств.

Обґрунтовано основні принципи імплементації бенчмаркінгу в діяльність аграрних підприємств, що забезпечать процес постійного удосконалення їхнього розвитку. Запропоновано використання бенчмаркінгу при формуванні стратегії розвитку підприємства на засадах системного підходу. Опрацьовано організаційно-економічну модель використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств, яка спрямована на результативне інтегрування цінної інформації щодо кращих методик організації виробничого процесу за напрямками використання технології бенчмаркінгу з метою досягнення максимальних результатів діяльності суб'єкта господарювання. Розроблено організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу в діяльності аграрних підприємств з виокремленням сукупності складових його елементів, що взаємопов'язані між собою системою послідовних дій у напрямку впровадження кращих методик організації виробничого процесу з метою отримання економічного, соціального, інноваційного та споживчого ефектів.

Ключові слова: аграрне підприємство, бенчмаркінг, управління, організаційно-економічний механізм, стратегія.

АННОТАЦИЯ

Бобровник Д.А. Организационно-экономический механизм использования бенчмаркинга в деятельности аграрных предприятий. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Львовский национальный аграрный университет Министерства образования и науки Украины, Львов, 2020.

В диссертации разработаны теоретико-методические засады и практические рекомендации относительно формирования организационно-экономического механизма использования бенчмаркинга в деятельности аграрных предприятий. Углубленно сущность дефиниции «бенчмаркинг», которую раскрыто как непрерывный процесс поиска эталонных критериев развития предприятия с целью получения необходимой информации и использования ее в процессе управления его деятельно-

стью с целью максимального улучшения результатов развития предприятия на перспективу.

Рассмотрено систему использования бенчмаркинга в деятельности аграрного предприятия, которую раскрыто как совокупность взаимосвязанных элементов, структурно дифференцированных по этапам осуществления непрерывного поиска эталонных критериев развития аграрного предприятия и по направлениям использования полученной информации в процессе управления его деятельностью.

Приведен система организационного обеспечения использования бенчмаркинга в процессе управления деятельностью аграрного предприятия как совокупность элементов управления, которые органично взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга в процессе создания всех необходимых условий для активизации ресурсных возможностей предприятия с целью внедрения лучших практик функционирования предприятий-лидеров.

Усовершенствованы методические основы оценки особенностей использования бенчмаркинга в деятельности аграрных предприятий, которые, учитывая результаты опроса субъектов хозяйствования, позволили: идентифицировать основные проблемы, которые сдерживают процесс внедрения бенчмаркинга; выяснить отношение агропроизводителей к бенчмаркингу как к инновационному инструменту управления; определить, какие именно результаты они ожидают получить от его использования.

Выделены основные принципы внедрения бенчмаркинга в деятельность аграрных предприятий, которые обеспечивают процесс постоянного совершенствования их развития. Обоснованно использование бенчмаркинга при разработке стратегии развития аграрного предприятия, предусматривающее иерархическую трансформацию планов: стратегических – в тактические, тактических – в оперативные с учетом лучших методов организации деятельности, что в целом меняет подход к разработке стратегии развития предприятия.

Рассмотрено организационно-экономическую модель использования бенчмаркинга в деятельности аграрных предприятий, которая направлена на результативное интегрирование ценной информации о лучших методиках организации производственного процесса по направлениям использования технологии бенчмаркинга с целью достижения максимальных результатов деятельности аграрного предприятия.

Результативность интегрирования ценной информации относительно лучших методик организации производственного процесса предложено оценивать на основе расчета совокупного эффекта от использования бенчмаркинга по направлениям его внедрения, а именно: экономическим, социальным, инновационным и потребительским. Отображение эффектов по отдельным направлениям в стоимостной форме позволяет суммировать их для установления совокупного эффекта.

Разработан организационно-экономический механизм использования бенчмаркинга в деятельности аграрных предприятий с выделением совокупности составляющих его элементов. Эти элементы взаимосвязаны между собой системой последовательных действий в направлении внедрения лучших методик организации производственного процесса с целью получения экономического, социального, инновационного и потребительского эффектов.

Ключевые слова: аграрное предприятие, бенчмаркинг, управление, организационно-экономический механизм, стратегия.

SUMMARY

Bobrovnik D.O. Organizational and economic mechanism of using benchmarking in the activities of agricultural enterprises. – As a manuscript.

A thesis for a Candidate Degree in Economics (PhD) by specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (According to the Types of Economic Activities). – Lviv National Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2020.

The dissertation develops theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation of organizational and economic mechanism for the use of benchmarking in the activities of agricultural enterprises. The essence of the definition of "benchmarking" is deepened, the system of using benchmarking in the activity of an agricultural enterprise is considered. The system of organizational support for the use of benchmarking in the process of managing the activities of agricultural enterprises is presented.

The basic principles of implementation of benchmarking in their activity of the agricultural enterprises which will provide process of constant improvement of their development are substantiated. The use of benchmarking in the formation of enterprise development strategy on the basis of a systems approach is proposed. An organizational and economic model of benchmarking in the activities of agricultural enterprises, aimed at the effective integration of valuable information on the best methods of organizing the production process in the use of benchmarking technology to achieve maximum results of agricultural enterprises. An organizational and economic mechanism for the use of benchmarking in the activities of agricultural enterprises with the separation of a set of its components, interconnected by a system of sequential actions to implement the best methods of organizing the production process to obtain economic, social, innovative and consumer effects.

Key words: agricultural enterprise, benchmarking, management, organizational and economic mechanism, strategy.