

УДК 658

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ
ВИДІЛЕННЯ НЕПРОФІЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Усова Ганна Володимирівна м. Горлівка, АДІ ДВНЗ «АДІ ДонНТУ»

Розглянуто основні види та завдання бенчмаркінгу як інструмента досягнення конкурентних переваг. Розроблена методика виділення непрофільних функцій підприємства для передачі їх в аутсорсинг підприємствам, що є більш успішними в їх виконанні. Визначено зростаючу роль цього питання в сучасних умовах розвитку економіки України.

Рассмотрены основные виды и задачи бенчмаркинга как инструмента достижения конкурентных преимуществ. Разработанная методика выделения непрофильных функций предприятия для передачи их в аутсорсинг предприятиям, которые являются более успешными в их выполнении. Определена возрастающая роль этого вопроса в современных условиях развития экономики Украины.

Reviewed basic means and goals of benchmarking as the instruments to achieve competitive advantages. Developed the methodology of marking out non-core enterprise functions with subsequent outsourcing and delegation to the enterprises which will be more successful in their execution. Determined the increasing role of the topic under the modern conditions of Ukrainian economy development.

Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. В сучасних економічних умовах здатністю до створення і збереження конкурентних переваг володіють ті підприємства, які спроможні адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища з одночасною оптимізацією всіх своїх внутрішніх можливостей. Багатовекторний характер цієї проблеми обумовив появу нових форм, методів і інструментарію досягнення та формування конкурентних переваг підприємства. Одним з таких інструментів, який базується на виявленні та використанні знань і досвіду

інших підприємств є технологія бенчмаркінгу. Використання бенчмаркінгу в практиці вітчизняних підприємств досить обмежене. Однією з основних причин цього є відсутність методичної бази для його проведення. У зв'язку із цим представляється досить актуальним адаптувати закордонний досвід до вітчизняної практики.

Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми та визначення питань, що не вирішені. Сутність і технологія бенчмаркінга розглянуті в роботах закордонних і вітчизняних авторів Р. Кэмп, Б. Андерсена, С. Міллера, Ф. Котлера, Д. Траута, Е.А. Михайловой, Г.Л. Багиева, И.А. Аренкова, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, А.К. Казанцева, А.В. Наумовой, Т.Г. Голубевій, Е.П. Голубкова й ін.

Однак у працях даних авторів не виявлено практичних рекомендацій із застосування бенчмаркінга з метою виявлення непрофільних функцій підприємства для формування нових конкурентних переваг. На нашу думку, цей пробіл у теорії та практиці обумовлює науковий і практичний інтерес до розробки методики проведення бенчмаркінга й рекомендацій для його впровадження з визначеною метою на вітчизняних підприємствах.

Мета роботи. Розробити методику проведення бенчмаркінгового аналізу на вітчизняних підприємствах на базі дослідження закордонного досвіду для виділення непрофільних функцій підприємства з подальшою їх передачею в аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу дослідження з науковим авторським обґрунтуванням отриманих результатів. Існує велика кількість трактовок поняття бенчмаркінгу, більшість з яких виходять із розгляду даного інструмента як одного з напрямків маркетингового дослідження. В даному дослідженні бенчмаркінг розглядається як універсальний механізм порівняльної оцінки. У зв'язку із цим пропонується наступне визначення: бенчмаркінг - це порівняння показників підприємства з еталонними показниками з метою формування додаткових конкурентних переваг завдяки втіленню найкращого досвіду та виділенню непрофільних для підприємства

функцій та активів. В цьому випадку бенчмаркінг використовується не тільки для пошуку та реалізації на підприємстві найкращого досвіду підприємств-конкурентів, а й для визначення тих підприємств, які можуть стати аутсорсерами для найкращого виконання непрофільних для підприємства бізнес-процесів. Тобто, застосування інструментів бенчмаркінгу дозволяє вибрати аутсорсерів для різних сфер діяльності підприємства з урахуванням їх впливу на конкурентоспроможність.

Існує різна класифікація видів бенчмаркінга, зокрема виділяють внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний, консультативний бенчмаркінг. Однак, основною ознакою класифікації бенчмаркінга на промисловому підприємстві повинен бути вид потенціалу господарюючого суб'єкта (ринковий, фінансовий, виробничий) [1].

Ринковий бенчмаркінг – це порівняння передового досвіду конкурентів в області маркетингу й взаємодії з ринковим середовищем із власними маркетинговими можливостями та своїм положенням на ринку однойменної продукції. Ринковий бенчмаркінг дозволяє постійно відслідковувати свої конкурентні переваги на ринку, підвищувати конкурентоспроможність підприємства, контролювати ситуацію на ринку через систему постійного моніторингу.

Фінансовий бенчмаркінг являє собою порівняння системи фінансового планування конкурентів із власною системою організації руху фінансових, інвестиційних, матеріальних і інших потоків.

Виробничий бенчмаркінг являє собою порівняння виробничих процесів підприємства-конкурентів, технологій виготовлення продукції, використовуваної техніки й устаткування, матеріальних ресурсів і виробничого персоналу із власними виробничими можливостями з метою збереження й подальшого підвищення своєї частки на ринку через підвищення якості виробленої продукції, скорочення виробничого циклу й т.д.

Для даного дослідження пропонується використання виробничого бенчмаркінгу, так як це найбільше відповідає потребі оцінки виробничого процесу підприємства.

Виходячи з цього, виділяються такі основні завдання бенчмаркінга [2].

1. Оцінка своєї виробничої діяльності й порівняння отриманих показників з показниками інших підприємств.

2. Вивчення й застосування кращого досвіду інших на своєму підприємстві.

3. Досягнення й випередження «еталонного» підприємства за розглянутими показниками.

4. Передача непрофільних функцій підприємства на основі аутсорсингу, якщо визначена неможливість або неефективність удосконалення власної діяльності.

На основі вищевикладеного пропонується наступна методика оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства для визначення непрофільних активів з метою їхньої передачі в аутсорсинг:

1. Проводиться розділення всього виробничого процесу підприємства на окремі бізнес-процеси. Після цього виділені бізнес-процеси ранжуються відповідно до їх важливості по ступеню перспективності досягнення конкурентних переваг. Далі підприємство відмовляється від найменш перспективних [3].

2. Проводиться ранжування обраних конкурентних переваг по ступеню складності власної реалізації. Насамперед необхідно визначитися з тим, які компетенції є для підприємства ключовими в цей час або стануть ключовими в майбутньому, а також з тим, які процеси й чому можуть бути передані на аутсорсинг. Загалом, найбільш складні, але перспективні у досягненні для підприємства конкурентні переваги можливо реалізувати за умови використання аутсорсингу

3. Визначаються переваги заміни власного виробництва побудовою співробітництва для декількох бізнес-процесів. Ця оцінка заснована на

показниках, що характеризують конкретний бізнес-процес, і які впливають на швидкість проведення операцій усередині бізнес-процесу, а також на якість вихідних потоків. В даному дослідженні в якості показників оцінки ефективності виробничого процесу та його складових пропонуються наступні:

Таблиця 1 – Система показників оцінки ефективності виробничого процесу

Показник	Формула для розрахунку
I. Показники оцінки організації виробничого процесу	1. Коефіцієнт щільності виробництва
	2. Коефіцієнт спряженості
	3. Коефіцієнт прямоточності
	4. Коефіцієнт ритмічності
	5. Середній коефіцієнт серійності
II. Показники ефективності використання основних фондів	1. Коефіцієнт екстенсивного використання основних фондів
	2. Коефіцієнт змінності роботи устаткування
	3. Коефіцієнт завантаження устаткування
	4. Коефіцієнт інтенсивного використання основних фондів
	5. Коефіцієнт інтегрального використання основних фондів
	6. Фондовіддача
	7. Фондоємність
	8. Фондоозброєність
	9. Рентабельність основних виробничих фондів
	10. Продуктивність праці
III. Показники ефективності використання оборотних коштів.	1. Кількість оборотів оборотних коштів у плановому періоді
	2. Витрата оборотних коштів на гривню реалізованої продукції
	3. Тривалість одного обороту
	4. Зміна обсягів виробництва у двох суміжних періодах
	5. Зміна обсягу оборотних коштів
	6. Час знаходження оборотних коштів у сфері виробництва
	7. Час знаходження оборотних коштів у сфері обігу
IV. Показники використання трудових ресурсів	1. Коефіцієнт загального обороту
	2. Коефіцієнт поповнення робітників
	3. Коефіцієнт плинності кадрів
	4. Частковий коефіцієнт плинності кадрів
	5. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів
	6. Рівень кваліфікації персоналу
V. Показники розвитку виробництва	1. Показники оцінки технічного рівня виробництва: – енергоозброєність праці
	2. Показники оцінки організаційного рівня виробництва: – фактор інтенсивності машиновикористання
	3. Показник оцінки технологічного рівня виробництва: – питома енергоємність

4. Всі показники співвідносяться з еталонними значеннями, що зустрічаються в подібних видах діяльності. Побудова еталону надає можливість оцінити відносну ефективність будь-якого об'єкту порівняння. Необхідність

еталонного порівняння наявна тому, що в межах однієї галузі може існувати велика невідповідність у ефективності виконання одних і тих самих виробничих процесів. Порівняння з еталоном надає можливість провести порівняльну оцінку ефективності будь-якої системи з такою, яка без умовно функціонує максимально найкращим чином в заданих умовах. Для побудови еталону необхідно звести в інтегральний показник окремі показники по різних одиницях виміру, значущості та інших характеристиках. Цей інтегральний показник дозволить оцінити відмінність стану виробничого процесу підприємства від бази порівняння по цілій групі показників. Таке порівняння надає можливість визначити факт відхилення (поліпшення або погіршення) результатів роботи за певний проміжок часу. Недоліком такого порівняння є неможливість визначити ступень відмінності. Але такий підхід до оцінки ефективності дозволяє значно спростити процедуру оцінки такого складного та багатомірного об'єкту як виробничий процес промислового підприємства. За допомогою еталонного порівняння можна отримати досить об'єктивні та однозначні висновки.

Побудова інтегральних (агрегованих, узагальнюючих, комплексних, синтетичних) показників може відбуватися з використанням різних методів, які відрізняються способом редукції показників-ознак. Для розрахунків узагальнюючих показників застосовуються такі методи як таксономічні методи, факторний аналіз, евристичні методи зниження розмірності, зведений (узагальнюючий) латентний показник якості (чи ефективності функціонування) складної системи, багатомірне шкалювання й інші.

В даному дослідженні для побудови узагальнюючих показників оцінки ефективності виробничого процесу пропонується використання методу таксономічного показника, який дозволяє звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки. Достоїнством даного методу є тісний взаємозв'язок у методологічному ланцюзі моделювання "простота-адекватність". Даний метод не вимагає попереднього виділення

підмножин сильно корельованих ознак і не приводить до виділення декількох некорельованих чинників [4].

Нормалізовані за еталонним значенням показники підсумовуються по кожному процесі й відбувається відбір бізнес-процесу з найменшим сумарним значенням [5].

5. Виділені бізнес-процеси, що підлягають передачі на аутсорсинг, характеризуються сильним відхиленням по можливих конкурентних перевагах від еталонних значень. Якщо всі розглянуті бізнес-процеси далекі від еталонних, то ухвалення рішення про перехід на відносини аутсорсинга варто відкласти, тому що конкурентні переваги, що здобувають за рахунок аутсорсинга в рамках одного бізнесу-процесу будуть погашені неоптимальною роботою інших бізнес-процесів.

На основі вищевикладеного сформуємо класи ситуацій з ефективності виробничого процесу на підприємстві (таблиця 2). Для цього формуємо набір критеріїв, за якими визначається ефективність виробничого процесу та виділяємо найбільш значущі характеристики, які властиві кожному з класів.

Таблиця 2 – Формування класів ситуацій з ефективності виробничого процесу на підприємстві

№	Критерії ефективності виробництва	Характеристика ситуації
1	Організація виробничого процесу на підприємстві	- раціональна (+); - нераціональна (-);
2	Ступінь ефективності використання основних фондів підприємства	- ефективне використання основних фондів (+); - неефективне використання основних фондів (+-);
3	Ступінь ефективності використання оборотних коштів підприємства	- оптимальне співвідношення між обсягами оборотних коштів та часом їхнього знаходження в сфері виробництва й у сфері обігу (+); - порушення співвідношення між обсягами оборотних коштів або часом їхнього знаходження в сфері виробництва й у сфері обігу (+-);
4	Кадрова ситуація на підприємстві	- стабільна (+); - нестабільна (-);
5	Ступінь розвитку виробництва	- максимальна продуктивність виробничого процесу (+); - низька продуктивність виробничого процесу (-)

(+) – позитивна ситуація; (-) – негативна ситуація; (+-) – спірна ситуація, що потребує більш детального дослідження.

Під спірною ситуацією пропонується розуміти таку ситуацію, в якій може бути як позитивний, так і негативний розвиток. Рішення про віднесення такої ситуації до позитивної або негативної приймається на основі експертної оцінки [6].

Аналіз динаміки значень інтегрального показника визначити класи для виділених раніше ситуацій з ефективності виробничого процесу:

- позитивна ситуація – висока ефективність виробничого процесу;
- спірна ситуація – середня ефективність виробничого процесу;
- негативна ситуація – низька ефективність виробничого процесу.

Висока ефективність виробничого процесу на підприємстві означає раціональну організацію виробництва при ефективному використанні основних фондів та оптимальному співвідношенні оборотних коштів між обсягами оборотних коштів та часом їхнього знаходження в сфері виробництва й у сфері обігу в умовах стабільної кадрової ситуації, що призводить до максимальної продуктивності виробничого процесу.

Середня ефективність виробничого процесу характеризується низькою ефективністю використання основних фондів підприємства з порушеннями в співвідношенні між обсягами оборотних коштів або часом їхнього знаходження в сфері виробництва й у сфері обігу.

Низька ефективність виробничого процесу характеризується нераціональною організацією виробництва на підприємстві при неефективному використанні основних фондів та порушенні оптимального співвідношення оборотних коштів між обсягами оборотних коштів та часом їхнього знаходження в сфері виробництва й у сфері обігу в умовах нестабільної кадрової ситуації, що призводить до низької продуктивності виробничого процесу.

6. Проводиться оцінка й вибір аутсорсерів, представлених на ринку необхідних бізнес-процесів.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок вданому напрямі. Отже, для визначення ефективності своїх бізнес-процесів підприємство може застосовувати порівняння своїх показників з еталонними, тобто бенчмаркінгове еталонне тестування. Боротьба за досягнення еталонних показників поряд з пошуком, впровадженням і вдосконалюванням кращих методик призводить до усвідомлення значимості перебудови окремих бізнес-процесів підприємства. Бенчмаркінг виявляє кращі показники діяльності, еталони, кращі орієнтири для підприємства, які сприяють розробці стратегій, спрямованих на поліпшення якості вироблених товарів, послуг, перетворюючи цей процес у постійний.

Список використаних джерел.

1. Лопин А.В. Бенчмаркінг производственного потенциала промышленного предприятия / А.В. Лопин // Известия Волгоградского государственного технического университета № 10 (25) / ВолгГТУ. – Волгоград, 2006. – (Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)»). – Вып. 5 – С. 170-174
2. Леоненко Е.И. Современные методы комплексных рейтинговых оценок // Управление устойчивым развитием экономических систем / под ред. д.э.н., проф. А.В. Бабкина: межвуз. сб. науч. трудов – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006.
3. Грозный І.С. Використання аутосорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Економічний вісник НГУ – Дніпропетровськ – 2007. – С. 12-15.
4. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании: [пер. с польск. В.В. Иванова]. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 176 с.
5. Шемшур О.В. Маркетинговый подход к управлению предприятием // Вести. Челябин. гос. экон. акад.- № 1(13). – Челябинск, 2005. -. С.25-41.

6. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств. Гринько Т.В.
Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія
[Текст] / Т.В. Гринько. – Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2008. – 156 с.