

допомогою факторного аналізу. Такий вибір методів дослідження забезпечує системний аналіз елементів та взаєв'язків між ними та з результатами. Синергетичний ефект досягається за рахунок використання мультиплікативних та динамічних параметрів аналізу. Ефективність використання елементів інтелектуальних ресурсів визначається з допомогою показників рентабельності.

1. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І.П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.

2. Мойсеєнко І.П. Регресійний аналіз інтелектуального потенціалу / І.П. Мойсеєнко, М.Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 142–148.

3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: пер. с англ. / А. Дамодаран. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1340 с.

4. Минаев Г.А. Безопасность организации: учебник / Г.А. Минаев. – К.: КНТ, 2009. – 440 с.

5. Ліпкан В.А. Безпекознавство: навч. посібник / В.А. Ліпкан. – К.: СУ, 2004. – 208 с.

6. Шлыков В.В. Теория и практика экономической безопасности организации / В.В. Шлыков. – М.: ВК, 2000. – 382 с.



УДК 339.139

С.М. Лихолат

ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА АКТИВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено операційний бенчмаркінг у напрямі його впливу на конкурентоспроможність собівартості та конкурентної диференціації продукту (послуги). Розглянуто групи складових, за якими здійснюється порівняння. Запропоновано етапи бенчмаркінгового аналізу.

Ключові слова: бенчмаркінг, операційний бенчмаркінг, конкуренти, конкурентоспроможність, управління витратами, програми.



Исследованы операционный бенчмаркинг в направлении его воздействия на конкурентоспособность себестоимости и конкурентной дифференци-

ации продукта (услуги). Рассмотрены группы составляющих, по которым осуществляется сравнение. Предложены этапы бенчмаркингового анализа.

Ключевые слова: бенчмаркинг, операционный бенчмаркинг, конкуренты, конкурентоспособность, управление затратами, программы.



Operational benchmarking study in the direction of its impact on cost competitiveness and competitive differentiation of the product (service). A group of components on which the comparison. The stages of Benchmarking Analysis.

Key words: benchmarking, operational benchmarking, competition, competitiveness, cost management program.



Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції розвиток підприємництва в Україні супроводжується поглибленням економічних перетворень, що визначає підвищений інтерес до нових теорій та напрямів розвитку контролінгу, маркетингу й менеджменту, чільне місце серед яких повинні посідати менеджмент безпеки та бенчмаркінг безпеки.

Адже класичне визначення маркетингу, що включає відомі 4 Р (Product, Price, Place, Promotion), стає недостатнім, оскільки не зачіпає процесу взаємодії всіх суб'єктів ринкової системи. На сьогоднішній день не має жодної вітчизняної організації, де формалізована і чітко прописана процедура аналізу конкурентів. А без цього неможлива ані функція стратегічного планування, ані маркетингова функція. Саме операційний бенчмаркінг пов'язаний передусім з пошуком і вивченням найкращих методів і способів досягнення успіху у будь-якій сфері життєдіяльності, зокрема і безпеки, для якнайкращої організації, формування та управління бізнесом.

Стан дослідження. Останнім часом проблемам сталих економічних відносин, інноваційному розвитку сучасних промислових систем свої наукові пошуки присвятили відомі вітчизняні та зарубіжні вчені – О. Алабугін, Б. Андерсен, Н. Афанасьєва, Г. Багієв, Н. Барабашова, Е. Белокоровин, Д. Висоцький, В. Гончаров, Е. Михайлова, В. Романова, Н. Савчук, В. Старикова, Г. Трифилова, М. Херрі, Х. Швальбе. Дослідженням новітніх технологій маркетингу, їх ефективного використання в практиці господарювання присвячені роботи вчених С. Гаркавенко, Е. Голубкова, Г. Мефферта, Г. Лукіної, Н. Моїсєєвої.

Однак, з точки зору застосування бенчмаркінгу, поєднання підходів маркетингу й інноваційних підходів, досліджень все ще недостатньо, наявні підходи не вирішують остаточно означену проблему. В Україні ґрунтовних досліджень на предмет бенчмаркінгу практично

не проводиться. Разом з тим у науковій літературі недостатньо висвітлено проблем у напрямі зниження витрат внаслідок використання бенчмаркінгу, що особливо актуально для економіки України, зважаючи на її затратний характер.

Метою дослідження є розкриття взаємозв'язку бенчмаркінгу із конкурентоспроможністю собівартості та конкурентною диференціацією продукту (послуги) та його впливу на ціну.

Виклад основних положень. Операційний бенчмаркінг насамперед спрямований на конкретні функціональні сфери діяльності компаній та визначення шляхів досягнення найвищого статусу в певній галузі, і спрямований до концентрації або аналізу собівартості, або на «конкурентні відмінності», або на тому й іншому водночас.

Класичне розуміння максимально можливого прибутку (ціна мінус собівартість) при використанні системи бенчмаркінгу спрямовується на пошук шляхів підйому ціни продукту (послуги) за допомогою їх диференціації на ринку та/або шляхів зниження собівартості. На жаль, цей простий принцип найчастіше ігнорується при бізнес-плануванні. Саме тому операційний бенчмаркінг націлений на дві змінні: конкурентоспроможна собівартість та конкурентна диференціація продукту (послуги) та їх ціна.

Крім того, необхідно визначити галузі аналізу за схемою операційного бенчмаркінгу. Цими областями можуть бути дослідження і розробки, виробництво, продаж, маркетинг, постачання і доставка, сервісне обслуговування, адміністрування та управління, насамперед персоналом, причому в аспекті зазначених вище двох змінних.

Для здійснення аналізу не потрібно акцентувати увагу на собівартості аналогічних товарів (послуг) конкурентів, оскільки неможливо володіти методологією розрахунків собівартості без дотримання етичних та юридичних норм. Основне завдання операційного бенчмаркінгу полягає у визначенні власної собівартості через систему принципів складових із подальшим збором аналогічних даних еталонних компаній. Отже, на основі бенчмаркінгових досліджень, а також аналізу літератури виділимо групи принципів складових, які можуть бути об'єктами порівняння:

- витрати, що пов'язані з дослідженнями та розробками;
- витрати на маркетинг;
- адміністративні та управлінські витрати;
- сировина й матеріали;
- прямі трудові витрати;
- непрямі трудові витрати;
- витрати, пов'язані з реалізацією товарів (послуг), інші витрати.

Хоча дізнатися точні витрати конкурента на сировину і матеріали досить складно, але цілком реальним є збір даних про найбільш дорогі складові за сировинними витратами. Наприклад, якщо конкурент закуповує харчову вуглекислоту для виготовлення газованих напоїв, наявність інформації про тип даної вуглекислоти, джерела постачання, обсяги поставок та норми витрати на одиницю продукції дасть ціну, сплачену конкурентами за дану продукцію.

Отже, необхідно здійснити аналіз сировинних витрат лише за основними позиціями такими, як: собівартість матеріалів у відсотках від загального обсягу продажу; ціна закупівель; річний обсяг закупівлі сировини і матеріалів; норми витрат сировини; сезонні закупівлі; транспортні витрати; відсоток витрат; об'єм витраченої сировини на готовий продукт; прямі трудові витрати (в т.ч. чисельність; тарифні ставки; гарантії та компенсації; обсяг виробництва тощо). Варто зазначити, що прямі трудові витрати краще аналізувати в цілому по організації, групі товарів чи великому підрозділу.

При дослідженні непрямих витрат (витрати на допоміжний та адміністративно-управлінський персонал у відсотках до обсягу продажу; чисельність допоміжного та адміністративно-управлінського персоналу; співвідношення апарату управління до чисельності основних виробничих робітників; співвідношення основних і допоміжних робітників; розміри окладів; обсяги витрат на гарантії та компенсації; кількість товарів за людино-годину; обсяг доходу в людино-годинах; рівень освіти; вікові групи і розподіл за досвідом роботи; порівняння витрат, пов'язаних з реалізацією товарів (послуг), де застосовується аналогічна схема, тільки вона використовується для керівного та допоміжного персоналу. Доречно проаналізувати в порівнянні з конкурентами співвідношення прямих і непрямих трудових витрат. Дуже часто два конкуренти мають різні нормативи управління, наприклад, співвідношення кількості керівників і виконавців. Ці нормативи відображають різні ступені ефективності роботи, філософію ведення діяльності, стратегію і т.д.

У більшості галузей витрати, пов'язані з реалізацією товарів (послуг), співвідносяться з витратами на персонал. Важливою точкою аналізу є гривневий (валютний) обсяг на одного реалізатора продукції. Він залежить від виду діяльності та розміру компанії, а також від галузевих особливостей. На нього впливають наступні чинники: досвід продавця, система оплати, номери оброблюваних клієнтів/рахунків, середній розмір кожного рахунку, тривалість часу, проведеного на операціях, не пов'язаного з прямим продажем. При аналізі та порівнянні необхідно використовувати показники: типи продавців; витрати

на реалізацію у відсотках до обсягу продажув; кількість працівників-реалізаторів продукції; обсяги продажу одного продавця; співвідношення кількості персоналу підтримки до персоналу, зайнятого прямою реалізацією (продажем) товарів (послуг); співвідношення кількості менеджерів до персоналу; рівень окладів; діючі системи стимулювання; відсоток гарантій і компенсацій; квоти; кількість рахунків на одного продавця; кількість дзвінків, пов'язаних з продажем; рівень плинності кадрів; рівень освіти; вік та досвід; вартість реклами.

Є частина витрат, які пов'язані з дослідженнями та розробками, маркетингом, адмініструванням та управлінням, у більшості випадків – це знову витрати на персонал. Особливістю даного виду порівнянь є визначення трудовитрат за різними функціональними напрямками. Наприклад, бенчмаркінговий аналіз у галузі досліджень і розробок передбачає розподіл трудовитрат за наступними напрямками: дослідження та розробки з існуючим виробом; розробки нових продуктів; інжиніринг, спрямований на зниження витрат (функціонально-вартісний аналіз).

Аналогічно трудовитрати з маркетингу можна розділити на підгрупи, включаючи маркетингові дослідження, розробку продукту, рекламу, просування продукту і т.д.

Трудовитрати щодо адміністративного апарату можна розділити за групами персоналу: спеціалісти відділу опрацювання інформації, фінансовий, юридичний, економічний, плановий тощо.

Варто зазначити, що в ряді випадків необхідно порівнювати не лише трудовитрати, але й витрати на персонал у напрямі досліджень і розробок, маркетингу та автоматизованого управління персоналом у відсотках до обсягу продажу; кількість працівників, що займаються даними функціями; кількість виконавців у порівнянні з кількістю керівників; типи персоналу за спеціалізацією; рівень окладів; системи стимулювання; відсоток гарантій і компенсацій; рівень плинності кадрів; рівень освіти; вік та досвід; порівняння інших витрат. Має сенс, коли у них є істотна частка в собівартості. Сюди належать: вартість оренди приміщень до обсягу продажу або на одного працівника; вартість навчання/підвищення кваліфікації до обсягу продажу; зарплата верхнього управлінського персоналу в порівнянні до обсягу продажу.

Отже, для проведення операційного бенчмаркінгу за лінією аналізу витрат необхідно:

- визначити ланцюжок витрат компанії і структуру собівартості;
- виділити найбільш великі складові цієї структури;
- зібрати статистику за цими складовими;
- зібрати статистику еталонних компаній за цими складовими;

моделювати ланцюжок витрат і структуру собівартості еталонної компанії;

порівняти свої цифри з цією ідеальною моделлю для визначення відхилень і причин цих відхилень.

Проведення лише аналізу витрат є недостатнім, якщо діяльність обраного об'єкта не розглядати у розрізі операцій з еталонними об'єктами як всередині, так і поза галуззю. У результаті такого процесу з'являються дії, спрямовані на усунення прогалин між досліджуванним об'єктом та еталонним.

На першому етапі необхідно визначити функції, які аналізуватимуться з позицій бенчмаркінгу. Основне завдання – не аналізувати все й одразу. Бенчмаркінг вимагає часу, зусиль, уваги керівництва, пріоритезації функцій управління та сегментації. Застосовуючи попередньо перелічені критерії, варто зазначити, що найчастіше компанії проводять бенчмаркінг за різними сегментами виробництва, маркетингу, продажу, доставки товарів (послуг), досліджень і розробок, управління персоналом, систем обробки інформації, системам матеріально-технічного забезпечення, адміністративного управління, управління фінансами, системам стратегічного планування тощо.

Наступним етапом є аналіз за системою бенчмаркінгу, який вимірює певну функцію у термінах конкретних факторів і змінних (показників) кількості та якості праці (наприклад, кількість рахунків поставщиків, контрольованих одним працівником; обсяг відходів на одиницю продукції; тривалість циклу досліджень і розробок і т. д.). Цих факторів безліч, і їх можна об'єднати в групи.

Якщо ж бенчмаркінг здійснюється на рівні операцій, то ці чинники безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю і являють собою: фактори витрат (продуктивність праці, рівень оплати, накладні витрати і т. д.); фактори відмінностей (наприклад, фактори, що оцінюють ступінь задоволеності сервісом, асортиментом, якістю товарів (послуг), іміджем і т. д.).

Якщо ж бенчмаркінг застосовують на стратегічному рівні, то факторами оцінки та порівняння є фінансові результати (частка на ринку, зростання продажу і реалізації, обсяг прибутку і тощо), які пов'язані з фінансовими показниками. Тобто відбувається визначення тих стратегій, які є найуспішнішими у досягненні бажаних фінансових показників.

Упродовж застосування бенчмаркінгового аналізу, на наступному етапі, основною метою є визначення компанії-еталона з кращими кількісними та якісними показниками та встановлення цих показників як цілей власного досягнення.

Такі показники можна вибрати з наступних груп організацій:

- прямі конкуренти;
- паралельні конкуренти (компанії в тій же галузі бізнесу, але неконкурентоздатні);
- латентні конкуренти (ті з ким не конкурують на даний час, але які можуть нести загрозу в майбутньому та є найбільш цікаві й небезпечні конкуренти, бо від них найчастіше виходить демпінг витрат та більш висока якість товарів (послуг);
- конкуренти поза галуззю (найбільш творча частина аналізу лідерів, оскільки розгледіти в іншій галузі те, що можна прикласти до своєї, – це справді мистецтво). При аналізі лідерів поза галуззю є більш реальна можливість опинитися попереду конкурентів.

На четвертому етапі відбувається збір і оцінка показників лідерів за обраними факторами. На даному етапі необхідно максимально наблизитися до вітчизняних умов та визначити джерела інформації для бенчмаркінгового аналізу. Такими джерелами можуть виступати:

- публікації (наприклад, річні звіти, брошури про товари (послуги), прес-релізи; публікації в діловій та в місцевій пресі; аналітична звітність за сегментами ринку; публікації професіональних асоціацій; наукові дослідження; публікації з урядових джерел тощо);
- обмін інформацією (наприклад, професійні конференції, тренінги, семінари; прямі контакти з представниками інших галузей; неформальні контакти з конкуруючими фірмами і т.п.);
- зовнішні джерела (поставщики, оптовики, клієнти, представники влади, галузеві консультанти та ін.).

На п'ятому етапі порівнюють еталонні показники з власними для визначення розривів. Саме на цьому етапі необхідно дотримуватися збору інформації про лідерів і про себе в одному форматі.

Подальший етап вимагає розробки програм дій для ліквідації встановлених у процесі бенчмаркінгового аналізу розривів. Таку програму дій можна звести до певних категорій, а саме:

- програми «Працюйте краще»;
- програми «Імітація (копіювання) конкурентів» (легка, але мало-ефективна програма дій);
- програми «Випередження конкурентів» (можливі на основі інформації з інших галузей);
- програми «Зміна принципових правил гри на ринку» (має місце, коли нічого не можна зробити з об'єктивних причин економічного чи політичного характеру. У даному випадку потрібна принципова ломка стратегії поведінки (поява нового продукту (послуги), зміна сегмента ринку, зміна цільової групи клієнтів і т.д.).

На заключному етапі необхідно здійснити впровадження програм та їх моніторинг. Отримані результати бенчмаркінгу, як правило, необхідно піддавати систематичному моніторингу. Японія, наприклад, встановила персональну відповідальність за досягнення цілей, що впливають з бенчмаркінгового аналізу.

Висновки. Використовуючи операційний бенчмаркінг у діяльності як систему, компанія на порядок переростає своїх постачальників і клієнтів за рівнем організації бізнесу. Для керівника такої компанії серйозним завданням є не пропустити момент, коли потрібно вкладати кошти вже не стільки в свій бенчмаркінг, скільки у навчання (у тому числі й на власних прикладах) принципам бенчмаркінгу своїх постачальників і клієнтів. Буває й навпаки: нерідко компанією по суті починають «керувати» домінуючі клієнти або постачальники, впроваджуючи свої управлінські принципи і свою «еталонну» практику.

Необхідно враховувати особливості конкуренції сьогодення, мінливість споживача, появу в управлінні інформаційних технологій та бізнес-процесних методологіях, які суттєво полегшують порівняння управлінських підходів. Найбільш активно сьогодні використовують бенчмаркінг ті компанії, які перейшли на процесні підходи, працюють з міжнародними стандартами якості серії ISO 9000 і мають розгалужену мережу регіональних представництв (де накопичується успішний досвід ведення бізнесу всередині однієї структури). Частіше – це не класичний бенчмаркінг, але саме таким чином компанії придуть до розуміння і використання цього інструменту.

У цілому ж доводиться констатувати, що як цілісна методологія бенчмаркінг в Україні є не освоєний і необхідна інфраструктура ще не створена. Спроби з боку донорських організацій, консалтингових компаній та деяких освітніх установ сприяти більш широкому використанню бенчмаркінгу в Україні успіху на даний час не досягли.

1. Bresin S. Практика бенчмаркінгу / S. Bresin // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. – № 1. – С. 7–9.

2. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінгу: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2005. – № 3. – С. 9–11.

3. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку / T.R. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2002. – № 1. – С. 7–10.

4. Krokowski W. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачанням / W. Krokowski // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. – № 7. – С. 14–16.

5. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
6. Афанасьева Н.В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: учеб. пособие / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2003. – С. 337.
7. Багиев Г.Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований / Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://globalconsulting.com.ua>
8. Белоколовин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белоколовин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2005 – № 1 – С. 10–16.
9. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: эволюция концепций качества / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.
10. Романова В.С. Сутність та переваги бенчмаркінгу / В.С. Романова // Зовнішня торгівля. – 2006. – № 2.
11. Савчук Н.Г. Бенчмаркінг як один із інструментальних засобів управління якістю швейних виробів / Н.Г. Савчук, С.М. Березненко, О.В. Бойкін // Вісник КНУТД. – 2008. – № 1. – С. 14–19.
12. Стариков В.В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В.В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом (рус.). – 2006. – № 4. – С. 12–19.
13. Хэрри М. 6 SIGMA. [концепция идеального менеджмента] / Майкл Хэрри, Ричард Шредер; [пер. с англ. В. Егорова]. – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.
14. Швальбе Х. Практика маркетингу для малих і середніх підприємств / Х. Швальбе; [пер. з нім.]. – К.: Либідь, 2000. – 320 с.



УДК 65.012.8

І.Я. Бурда

АНАЛІЗ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Визначено сутність поняття «кадрова безпека» як складової економічної безпеки підприємства. Дано власне трактування цієї категорії та відображено результати проведеного аналізу кадрової безпеки на кількох поліграфічних підприємств.

Ключові слова: економічна безпека, кадрова безпека, персонал, кадри, продуктивність праці.

