

УДК 338.137.2

Вартанова О.В.*доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародної економіки
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля***Шестер І.В.***аспірант кафедри міжнародної економіки
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

БЕНЧМАРКІНГ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Визначено сутність понять «інновація», «інноваційний потенціал», «бенчмаркінг». Зазначено, що одним з перспективних методів отримання інформації в інноваційній діяльності є бенчмаркінг. Визначено види бенчмаркінгу, етапи його здійснення. Проаналізовано сучасні підходи до використання бенчмаркінгу інноваційної діяльності підприємств. Розкрито ефективність використання бенчмаркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, бенчмаркінг, підприємство, конкурентоспроможність підприємства.

Вартанова Е.В., Шестер И.В. БЕНЧМАРКИНГ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Определена сущность понятий «инновация», «инновационный потенциал», «бенчмаркинг». Отмечено, что одним из перспективных методов получения информации в инновационной деятельности является бенчмаркинг. Определены виды бенчмаркинга, этапы его осуществления. Проанализированы современные подходы к использованию бенчмаркинга инновационной деятельности предприятий. Раскрыта эффективность использования бенчмаркетинга в управлении инновационной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: инновационный потенциал, бенчмаркинг, предприятие, потенциал, конкурентоспособность предприятия.

Vartanova O.V., Shester I.V. BENCHMARKING OF INNOVATION POTENTIAL OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Defined the essence of the concepts of «innovation», «innovation potential», «benchmarking». It is noted that one of the prospective methods to obtain information in innovative activity is benchmarking. Outlines the types of benchmarking, the stages of its implementation. Analysis of existing approaches to the use of benchmarking of innovation activity of enterprises. The effectiveness of the use of benchmarking in the management of innovative activity of the enterprise was uncovered.

Keywords: innovative capacity, benchmarking, enterprise, potential, competitiveness enterprise.

Постановка проблеми. Підприємства відповідно до своєї місії і зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, виробляють цілі отримання стійких прибутків, конкурентних переваг і виживання в довгостроковій перспективі. Одним із найважливіших завдань розвитку українських промислових підприємств є вдосконалення усієї системи управління підприємством, одним із напрямів чого є впровадження інновацій. Через розвиток інноваційного потенціалу йде розвиток підприємства, його структурних підрозділів, а також усіх елементів виробничо-господарської системи. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір і реалізація інноваційної стратегії, і тому його грамотна оцінка дуже важлива. У зв'язку з цим видається актуальним вдосконалення існуючих і використання нових інструментів розробки стратегічних рішень. Одним із таких напрямів може стати застосування технології бенчмаркінга.

Аналіз останніх публікацій. Велике значення для виявлення загальнотеоретичних проблем інновацій, їх сутності і ролі в економіці підприємства мали праці зарубіжних дослідників: М. Бернса, Т. Веблена, П. Друкера, Ф. Ніксона, М. Портера, Й. Шумпетера та ін. Практичні аспекти використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств розглядаються у працях зарубіжних учених, таких як: Р. Кемп, М. Спендоліні, Дж. Харрінгтон, Г. Ватсон, Дж. В. Альстет, Дж. Уіллі, Дж. Роберт, Дж. Боксвел та ін. В останні роки проблеми використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств викликають інтерес і у російських учених, таких як: І.А. Аренков, Г.Л. Багієв, Д. Маслов, Е.А. Михайлова, І.П. Данілов та ін. Разом з тим проблема використання бенчмаркінгу для формування інноваційного потенціалу промислового підприємства поки не зна-

йшла достатньо повного відображення в літературі і потребує поглибленому дослідженні.

Мега статті полягає у виявленні ролі бенчмаркінгу у розвитку інноваційного потенціалу підприємства, впровадження якого дозволить підвищити стійкість економічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. В економіці постіндустріального суспільства конкурентна боротьба між підприємствами йде не за володіння ресурсами, матеріальними цінностями, а за здатність до нововведень. Забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах жорсткої конкуренції вимагає спроможності здійснювати інноваційну діяльність, під якою розуміється освоєння і випуск принципово нової продукції, технологій та підходів до управління, які відповідають вимогам економіки постіндустріального суспільства. Сьогодні для більшості промислових підприємств здатність адаптуватися до економічної і політичної ситуації, що швидко змінюється, є нагальним завданням. У зв'язку з цим різко постає питання про вибір найбільш ефективного інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємства, ефективного використання його інноваційного потенціалу, формування шляхів підвищення інноваційної активності підприємств. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оперативно визначати можливості інноваційного розвитку, виявляти приховані резерви розвитку підприємства в цілому.

Інноваційний потенціал підприємства – це сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних і інших можливостей забезпечення реалізації інновацій. Інноваційний потенціал підприємства – це міра готовності підприємства до інноваційних

змін, головний критерій доцільності самого існування підприємства. Через розвиток інноваційного потенціалу йде розвиток підприємства і його підрозділів, а також всіх елементів виробничо-господарської системи. Розвиток підприємства розглядається як реакція на зміни зовнішнього середовища і тому носить стратегічний характер. Інноваційний потенціал підприємства має дві складові: готовність його до стабільної виробничої діяльності та готовність до інновацій [4].

Одним із перспективних методів отримання інформації в інноваційній діяльності є бенчмаркінг. Відзначимо, що зараз бенчмаркінг став глибоким, потужним і ефективним методом стратегічного менеджменту і маркетингу і є одним із найпопулярніших методів інноваційного управління підприємством. Термін «бенчмаркінг» – англомовний. Як і багато сучасних бізнес-термінів, він не має дослівного перекладу на українську мову. Термін «бенчмаркінг» походить від слова «benchmark», що означає відмітку за яким-небудь встановленим критерієм. Можна сказати, що бенчмаркінг – це щонебудь, що має певну кількість і якість, яку можна використати як стандарт або еталон при порівнянні з іншими об'єктами. Бенчмаркінг є найчастіше систематичною діяльністю, що має за мету пошук, оцінку шляхів рішення поставлених завдань, навчання на відповідних прикладах, причому це ніколи не прив'язується до розміру, області бізнесу або географічного положення. Бенчмаркінг – це мистецтво знаходження або виявлення того, що інші роблять краще за усіх, із подальшим вивченням, удосконаленням і застосуванням запозичених методів роботи.

Бенчмаркінг у розвинених країнах давно відвоював собі головне місце серед підприємців і управлінців, користується їх практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів. У 1979 р. відома велика американська компанія почала здійснення проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», щоб провести повний аналіз витрат і якості власної продукції порівняно з аналогічною японською фірмою. Проект виявився дуже успішним, притягнув багато уваги. Бенчмаркінг після цього став інтенсивно поширюватися серед фахівців у США і застосовуватися в інших компаніях: «HP», «Dupont», «Motorola», «Chase». Слід відмітити, що бенчмаркінг як область практичної діяльності підприємств динамічно розвивається та знаходить нові сфери застосування. Сукупність його знань постійно розширюється і нестримно зростає, тому важко підібрати йому точну і всеосяжну характеристику. На сьогодні бенчмаркінг – необхідна складова успіху будь-якого підприємства [2]. Застосування бенчмаркінгу відбувається за такими етапами (рис. 1):

Бенчмаркінг результатів діяльності підприємства використовується для порівняння фінансових та нефінансових показників підприємств. До фінансових показників належать витрати на виробництво, вартість робочої сили, вартість будівель та обладнання, витрати на використання енергії, дотримання відрахувань до бюджету, отримані доходи. До нефінансових показ-

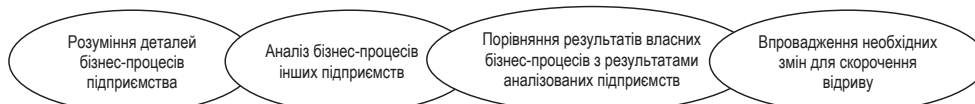


Рис 1. Етапи застосування бенчмаркінгу [1]

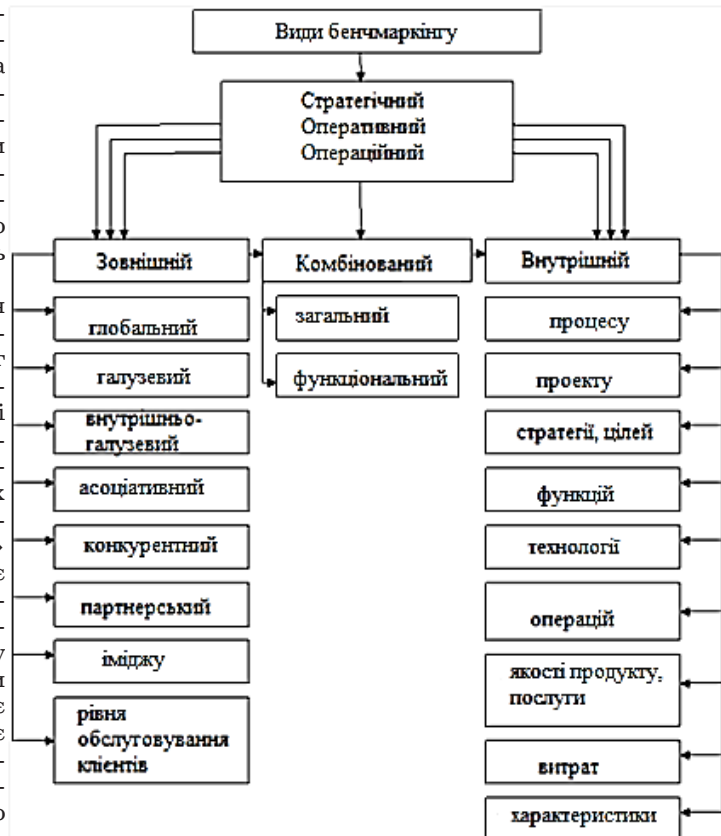


Рис. 2. Класифікація видів бенчмаркінгу [7]

ників, що порівнюються, належать: плинність кадрів, співвідношення управлінських співробітників та робітників, скарги, вплив на навколишнє середовище, ефективність роботи колл-центрів [5].

Безперечно, що бенчмаркінг має розгалужену внутрішню структуру. Отже, доцільно говорити про видову картину бенчмаркінгу. Торкнемося питань впровадження бенчмаркінгу у контролінг, насамперед у контролінгові дослідження. Бенчмаркінг скоріше варто розглядати як дослідження, проведене паралельно з контролінговими дослідженнями, а не як включене до їхнього складу. Це обумовлюється тим, що у контролінгові дослідження традиційно включаються дослідження внутрішнього середовища в організації, ринку, споживачів і конкурентів, у той час як бенчмаркінг спрямований головним чином на вивчення, заповнення і впровадження у власну діяльність кращих технологій, виробничих процесів і методів організації виробництва і збуту продукції. Відтак, багатокомпонентність самої діяльності обумовлює і наявність підстав для класифікації видів бенчмаркінгу.

Отже, серед основних видів бенчмаркінга можна виділити:

1. Внутрішній бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг процесу, здійснюваний усередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.
2. Конкурентний бенчмаркінг – припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємства-конкурентів.

3. Функціональний бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.

4. Бенчмаркінг процесу, спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристика яких є адекватною в аналогічних процесах.

5. Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше організацій незалежно від підприємницької діяльності.

6. Асоціативний бенчмаркінг проводиться організаціями, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі, протокол якого міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінга.

7. Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг.

Існують також бенчмаркінг витрат, характеристики, клієнта; оперативний бенчмаркінг тощо [7].

На основі застосування техніки бенчмаркінгу японським професором Івао Кубаясі була створена практична програма революційних перетворень на підприємстві (ППРПП) або «Система 20 ключів», по суті, об'єднала всі існуючі методики, що дозволяють підвищити продуктивність і якість, в єдину інтегровану систему. Ця програма стала результатом аналізу і узагальнень численних прикладів, взятих із практики роботи різних підприємств, і ґрунтується на особистому досвіді автора, який він придбав за багато років консультацій безлічі підприємств [3]. «Система 20 ключів» – це перш за все інструмент для оцінки ефективності роботи компанії, що включає сукупність різних методів реалізації постійних по-

кращень і удосконалень, впроваджуваних компаніями-лідерами. Іншими словами, це бенчмаркінговий інструмент, за допомогою якого процес дослідження та оцінки ефективності роботи компанії достотно спрощується. «Система 20 ключів» знаходить широке застосування при проведенні бенчмаркінгу компаній за рахунок використання візуальних описів або карт, які істотно спрощують процес дослідження та оцінки ефективності роботи підприємства.

Особливістю «Системи 20 ключів» є те, що вона не просто являє сукупність кращих заходів і методів з удосконалення ефективної роботи компанії, а забезпечує їхню інтеграцію в одне взаємопов'язане ціле. Результатом такої інтеграції є ефект синергії: 20 ключів настільки тісно взаємопов'язані, що удосконалення в одному ключі автоматично призводить до вдосконалення в інших 19. Постановка завдань відповідно до 20 ключів наведена у табл. 1 [3; 6].

Пріоритетність роботи по кожному ключовому напрямку організації залежить від стратегій і цілей, які визначаються поточним станом діяльності підприємства. Поступово, у міру вдосконалення виробничої системи, настає глибоке розуміння сенсу кожного з ключових напрямків підприємства.

У ринкових умовах жорстка конкуренція стала нормою, тому підприємства, що займаються однорідною діяльністю, випускаючи однотипні товари і послуги, намагаються обійти конкурента, знаходячи усі нові і нові конкурентні засоби. Дуже часто конкурентна боротьба виходить за рамки етики бізнесу. «Легальним» же засобом було і залишається нарощування конкурентних переваг. Бенчмаркінг є незамінним помічником, який значною мірою в змозі підвищити темпи зростання продуктивності праці і інших економічних показників. Власне, все залежить від напрямку діяльності підприємства. Необхідно поставити чітке завдання: визначити область дослідження, і тільки після цього шукати шляхи його вирішення. Не варто намагатися охопити все і відразу, рядове підприємство не має величезного запасу вільних фінансових ресурсів, а отже, не зможе обійти навіть самого найближчого конкурента за усіма показниками відразу. Але треба відмітити, що робота, яка почалася, зі стимулювання або удосконалення конкурентних переваг все одно викличе позитивні зміни у сфері діяльності підприємства [2].

Висновок. В Україні розвиток інноваційного потенціалу підприємства характеризується низькими кількісними і якісними показниками потенціалу економічних суб'єктів, що визначають сприйнятливість до нововведень і готовність до їх створення. Важливою умовою при цьому є закритість українських підприємств, які орієнтуються на власні сили, обмеженість доступу до інформації ринкового і науково-технічного характеру. Причому самі підприємства недооцінюють значущість інформаційного обміну і ефективної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища в їхньому впливі на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сьогодні конкурентні переваги підприємств набагато важче придбати просто завдяки ефективному менеджменту. В умовах глобалізації потрібне не просто володіння сучасними інструментами інноваційного розвитку, такими як бенчмаркінг, а уміння постійно удосконалювати ці інструменти.

Таблиця 1

Постановка задач у «Системі 20 ключів» [3; 6]

| Задача | 20 ключів | |
|--|-----------|---|
| Робоче місце повинно спонукати до дії | 1 | Упорядкування (систематизація) |
| | 2 | Управління за цілями/Раціоналізація системи |
| | 3 | Командна робота |
| | 10 | Контроль часу/Регламент праці і відпочинку |
| Зменшення витрат (Підвищення продуктивності) | 6 | Виробничий вартісно-функціональний аналіз |
| | 13 | Усунення невиробничих витрат |
| | 14 | Стимулювання особистого самовдосконалення у працівників |
| | 17 | Контроль над ефективністю виробництва |
| Якість | 19 | Раціональне використання енергії та матеріалів |
| | 7 | Виробництво без постійного нагляду |
| | 9 | Експлуатаційна надійність обладнання |
| | 11 | Система забезпечення якості |
| | 12 | Управління та розвиток системи постачання |
| Скорочення незавершених проектів/Більш оперативна доставка | 15 | Універсальність навичок та перекресне навчання |
| | 4 | Скорочення запасів незавершеного виробництва |
| | 5 | Швидкий перехід виробництва до випуску нової продукції |
| | 8 | Спільне (спарене) виробництво |
| Розробка технології | 16 | Планування виробничих процесів |
| | 18 | Використання інформаційних систем |
| | 20 | Використання передових технологічних процесів |

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ляшенко І. Бенчмаркінг менеджмент или шпионаж? / І. Ляшенко [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://konsultant.in.ua/articles/benchmarking_menedjment_ili_shpionaj.

2. Воеводина Н.А. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг / Воеводина Н.А., Кулагина А.В., Логинова Е.Ю., Толберг В.Б. – М. : ЛА «Научная Книга», 2009. – 117 с.
3. Самойлов Ю. Программа «20 ключей – непрерывный бенчмаркінг» // Стандарты и качество. – 2009. – № 6. – С. 70.
4. Фокс Дж. Как стать сильным конкурентом. Тактика достижения рыночного преимущества / Дж. Фокс. – М. : Альпина, 2011. – С. 170.
5. Mann R. Benchmarking in the public sector / R. Mann [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.globalbenchmarking.org/download_archive/pdf/mann.pdf.
6. Лобода І.В. «Система 20 ключів» як дієвий інструмент бенчмаркінгу на промислових підприємствах / І.В. Лобода, І.В. Шаповалова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_NPN_2013/Economics/6_138407.doc.htm.
7. Ліпкан В.А. Національна безпека України / В.А. Ліпкан [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/00000000/politologiya/natsionalna_bezpeka_ukrayini_-_lipkan_va.

УДК 331.108.23:339.5:631.145

Коваленко Є.В.

магістр

Миколаївського національного аграрного університету

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ЗЕД

Стаття присвячена визначенню основних напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу у даній сфері потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але передусім їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено, що основним елементом кадрового потенціалу аграрного підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності є його оцінка.

Ключові слова: потенціал, кадри, кадровий потенціал, аграрні підприємства, зовнішньоекономічна діяльність.

Коваленко Е.В. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ВЭД

Статья посвящена определению основных направлений повышения эффективности использования кадрового потенциала аграрных предприятий в сфере внешнеэкономической деятельности. Обосновано, что для повышения эффективности использования кадрового потенциала в данной сфере нужно рассматривать не только взаимосвязь количественных и качественных характеристик кадров предприятия, но прежде всего их потенциальные возможности обеспечивать достижение задач стратегического развития внешнеэкономической деятельности. Вывявлено, что основным элементом кадрового потенциала аграрного предприятия в сфере внешнеэкономической деятельности является его оценка.

Ключевые слова: потенциал, кадры, кадровый потенциал, аграрные предприятия, внешнеэкономическая деятельность.

Kovalenko E.V. DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE CAPACITY OF AGRICULTURAL COMPANIES IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

This article deal with determination of the main directions of improving the efficiency of human resource capacity of agricultural enterprises in international management. Reasoned that in order to increase the efficiency of human resources in this area should be considered not only the relationship of quantitative and qualitative characteristics of staff training, but above all, their ability to achieve the objectives of the strategic development of international management. It was found the main element of human resources for agricultural enterprises in international management is its evaluation.

Keywords: potential, personnel potential, human resources, agricultural enterprises, international management.

Постановка проблеми. Вітчизняні аграрні підприємства мають величезний потенціал щодо виходу на зовнішній ринок. Їх успіх у сфері зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний не тільки з випуском конкурентоспроможної аграрної продукції, технічним оснащенням підприємства та наявністю на ньому сучасних технологій, а й з кадровим потенціалом аграрного сектора економіки, рівнем підготовки та здібностей керівників і фахівців, зайнятих у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД). У зв'язку з цим актуальності набуває питання дослідження підвищення ефективності використання кадрового потенціалу аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теорії та практики з дослідження проблем щодо формування, використання та підвищення кадрового потенціалу аграрних підприємств присвячені наукові роботи і дослідження О. Амосова, В. Андрійчука,

І. Баланюка, Д. Богині, О.Бугуцького, В. Галушки, А. Гальчинського, С. Гудзинського, Й. Завадського, В. Захарченка, В. Зіновчука, О. Крисального, І. Лукінова, П. Макаренка, М. Маліка, Л. Мармуль, Є. Маслова, В. Месель-Веселяка, М. Сахацького, П. Саблука, І. Топіхи, Д. Харківського, І. Червена та інших. Але їх дослідження не в повному обсязі можуть претендувати на вирішення кадрових проблем аграрного сектору, наприклад, ті, що стосуються підвищення ефективності використання кадрового потенціалу аграрних підприємств у сфері ЗЕД.

Постановка завдання. Основним завданням наукового дослідження є обґрунтування положень щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування та розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямом розвитку аграрно-