

3. Методичні вказівки з обліку та аналізу в енергосистемах технічного стану розподільних мереж напругою 0,38-20 кВ з повітряними лініями електропередачі. – К.: ОЕП «ГРІФРЕ». – 2005. – 91 с.

Надійшла 17.05.2009

УДК 658.5

О. А. КУРНОСОВА, Е. В. ПАХОМОВА

Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ «ДонНТУ»

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

У роботі узагальнені теоретичні положення управління ефективністю підприємств на основі бенчмаркінгу. Розкриті сутність, роль та основні переваги використання методу в процесі удосконалення бізнесу вітчизняних підприємств.

The theoretical positions of management of enterprises' efficiency on the basis of benchmarking are generalized in this paper. Essence, role and basic advantages of the use of method in the process of improvement of domestic enterprises' business are exposed in the article.

В условиях кризиса обостряется проблема необходимости качественного реформирования подходов к организации деятельности отечественных предприятий, ориентированных на обеспечение устойчивого развития национальной экономики. В сложившихся обстоятельствах актуально применение новых методов управления, способных обеспечить непрерывное обновление технической и технологической базы производства, освоение и выпуск новой конкурентоспособной продукции, проникновение и сохранение позиций отечественных производителей на мировых рынках товаров и услуг. Бенчмаркинг, который позволяет рассмотреть резервы повышения качества продукции с позиций социально-экономической теории качества, является перспективным методом управления эффективностью на отечественных предприятиях.

Основоположником концепции бенчмаркинга считают М. Заири [1]. Дальнейшее развитие метод получил в трудах таких авторитетных зарубежных ученых, как: Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. [2], Рейдер Р. [3], Кермалли С. [4], Ван Юй [5] и др. Результативность применения данного метода управления в зарубежной практике обуславливает пристальное внимание ученых России и Украины. Так, теоретические положения бенчмаркинга и анализ возможностей его применения на предприятиях постсоветских стран рассмотрены в трудах Б.Л. Кузнецова, М.М. Шарамко [6], Н.В. Владимцева, И.А. Елшиной [7], А.Г. Гончарука [80].

Одновременно с этим, работы украинских авторов, посвященные проблемам внедрения бенчмаркинга как эффективного метода управления, практически отсутствуют, либо недостаточно полно раскрывают сущность проблематики и основываются, преимущественно, на рассмотрении позиций зарубежных экономистов, часто его путают и отождествляют с конкурентной разведкой. В связи с этим, **цель работы** – обобщить теоретические основы и положения, которые обосновывают необходимость применения бенчмаркинга в Украине.

Бенчмаркинг (Benchmarking) давно завоевал к себе симпатию и успешно используется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов и ученых. В том виде, каким бенчмаркинг известен сейчас, он был разработан в США в семидесятых годах, но его основные концепции были известны значительно раньше. Временем рождения бенчмаркинга считают конец 1950-х гг., когда специалисты японских компаний посещали западноевропейские и американские предприятия для изучения их идей, технологий и ноу-хау в области производства [1].

Термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова benchmark и имеет множество трактовок. Одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие — программой по улучшению качества, третьи же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики. Харрингтон Х. определяет бенчмаркинг как «...стандарт, или эталон, с помощью которого можно измерить, или оценить уровень какой-либо подсистемы организации, то есть это способ определения, понимания и развития наилучших продуктов, услуг, дизайна, оборудования, процессов и практик с целью улучшения реальной эффективности организации» [2]. В наиболее простой и ясной форме, по мнению американского ученого, бенчмаркинг можно определить как процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса. В широком понимании benchmark – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах ведения бизнеса. Целью бенчмаркинга является нахождение лучшего способа управления и ведения дел, а так же найти ответ на вопрос «как сделать это лучше?».

Впервые этот метод был разработан в 1972 г. для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). Целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Rank Херох в момент тяжелейшего кризиса в 1979 г. для анализа затрат и качества собственных

продуктов по сравнению с японскими. В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга.

Практическое применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

1. Понимание собственных бизнес-процессов и их деталей.
2. Анализ бизнес-процессов других компаний.
3. Сравнение собственных результатов с результатами анализируемых компаний.
4. Внедрение необходимых изменений для сокращения отставания и впоследствии ориентация на достижение конкурентных преимуществ [9].

В основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и ведущих фирм других отраслей. Практика показывает, что разумное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать дальнейший выбор стратегии организации. Бенчмаркинг не является одноразовым анализом. Для получения эффективности от применения этого процесса необходимо сделать его неотъемлемой частью процесса инноваций и усовершенствований в бизнесе. По данным консалтинговой компании "Bain&Co", последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Это связано с тем, что бенчмаркинг относительно быстро и с меньшими затратами дает возможность совершенствовать бизнес-процессы. Он помогает увидеть и понять, как работают ведущие компании, что, в свою очередь, повышает вероятность достижения высоких результатов [10].

Бенчмаркинг рассматривают также как альтернативный метод стратегического планирования, при котором задания определяются на основе анализа показателей конкурентов. При отборе направления деятельности, размещении ресурсов и поиске связей между направлениями своего функционирования, компания должна видеть стратегические особенности своей отрасли. Поэтому отраслевой анализ – первая ступень в разработке стратегии. Он включает изучение уровня и устремленности конкуренции, форм поведения клиентов, а также их покупательной способности, поведения поставщиков, препятствий при входе в отрасль и т.д. Отраслевой анализ является основой для расчета потенциала прибыли в среднем по отраслям и способствует определению причины превосходства некоторых компаний по сравнению с другими. Следующим этапом является анализ конкуренции. Здесь необходимо понять общую финансовую силу конкурента и соотношения с его приоритетами в конкурирующей области и как конкурент распределяет свои ресурсы. После проведения отраслевого анализа и анализа конкурентов предстоит разработка стратегии, то есть, каким образом компания может опередить конкурентов, используя основные факторы успеха, а именно: расширение производства, внедрение инновационных технологий, новых товаров и услуг, изменение ценообразования, продаж и доставки, маркетинга, персонала и т. д. [8].

Выделяют следующие причины популярности бенчмаркинга в современном мире:

1. Глобальная конкуренция. В настоящее время, в условиях глобализации бизнеса, четко видна важность и необходимость всестороннего и детального изучения и лучших достижений конкурентов в целях последующего их использования.

2. Вознаграждение за качество. На данный момент, качество является неотъемлемой составляющей всех бизнес-процессов и это не только технико-технические характеристики продукции, а и то, что желает потребитель, то есть качество – это залог успеха.

3. Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий [2; 8].

Бенчмаркинг позволяет проанализировать деятельности компании с целью выявления областей, требующих положительных изменений в рамках программ непрерывного совершенствования. Главная цель бенчмаркинга заключается в приведении всех составляющих деятельности предприятия к возможно более высокому уровню, а также в сохранении этих достижений. В зависимости от целей внедрения бенчмаркинг-проектов используются различные технологии планирования последних. Тем не менее, какова бы ни была мотивация, в любом случае необходим четкий план будущего проекта, содержащий подробное описание всех этапов, среди которых непременно должны присутствовать следующие: этап выбора предмета бенчмаркирования; этап проведения внутреннего исследования; этап выбора организации, необходимой для сравнения, то есть организации-партнера; этап сбора внешней информации; этап анализа и выявления потенциала улучшений; этап внедрения улучшений. Профессионально разработанный план предполагает детальную проработку необходимого обоснования, обязательным атрибутом которого является наличие графического материала – графиков и диаграмм, облегчающих процесс восприятия материала [1; 2].

Практика свидетельствует, что множество бенчмаркинг-программ «провалилось» по причине недостаточно тщательного и, что самое главное, не системного подхода к планированию и контролю. В целях эффективной реализации концепции бенчмаркинга необходимо заранее спланировать процесс его внедрения, а также определить приоритетные направления будущих исследований, сфокусировав их на

достижении конкретных целей и разработав технологию их проведения. Для достижения конкурентного преимущества предприятие в современной бизнес-среде обязано ориентироваться на потребности клиентов и проводить политику «активного проталкивания», а следовательно, производить продукцию максимально высокого качества. Важность такой ориентации объясняется на схеме (рис. 1).

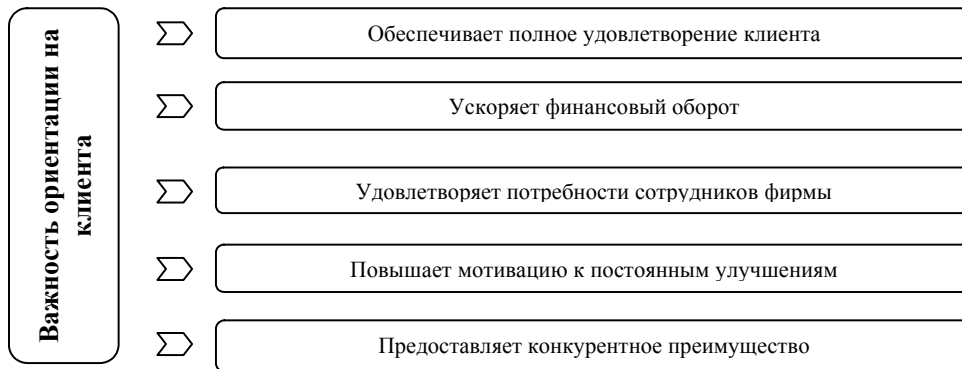


Рис. 1. Важность ориентации на клиентов в процессе реализации бенчмаркингových проектов

Преимущества бенчмаркинг заключаются в том, что он позволяет объективно проанализировать свои сильные и слабые стороны; направлен на изучение компании с целью определения стратегических ориентиров для ликвидации отставания и выхода на лидирующие позиции; почерпнуть новые идеи как в производственной сфере, так и в области сбыта; быть в курсе событий и активно действовать. Практика показывает, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления (рис. 2).

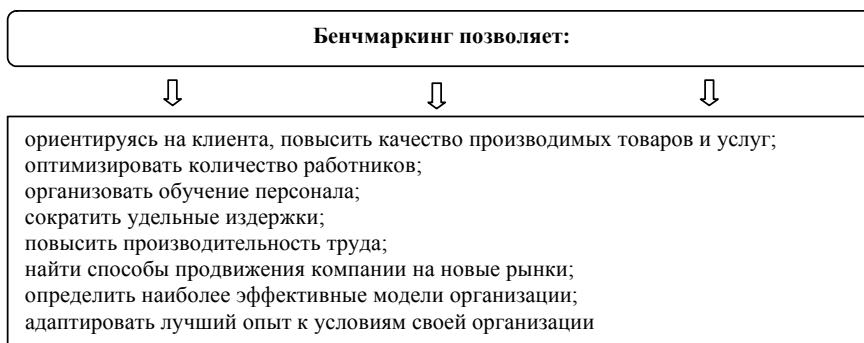


Рис. 2. Возможности бенчмаркинга

Таким образом, бенчмаркинг является мощным инструментом совершенствования и является эффективным способом для изучения и себя, и конкурентов, способствует открытости и повышению эффективности бизнеса, поскольку предупреждает организацию об ее отставании; выясняет уровень организации по сравнению с лучшими в мире; ведет к быстрому внедрению новых подходов при меньшем риске; сокращает затраты на процесс усовершенствования. По мнению авторов, организация, решившая осуществлять управление посредством бенчмаркинга, прежде всего, должна определить базовые принципы, которыми она будет руководствоваться, осуществляя все свои операции. Эти принципы должны служить основой при выборе ориентиров развития, выдвигаемых современной бизнес-средой.

Литература

1. Zairi M. Effective management of benchmarking projects. – Oxford: Elsevierlimited, 2004. – 352p.
2. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! : Пер. с англ. / Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
3. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : Пер. с англ. А.Л. Раскина / Под научн. ред. Т.В. Даниловой. – М.: Стандарты и качество, 2006. – 350 с.
4. Кермалли С. Инструменты эффективного менеджера: 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента : Пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2005. – 256 с.
5. Ван Юй Бенчмаркингowe резервы повышения качества продукции промышленных предприятий Китайской Народной Республики: Монография / Под науч. ред. Б.И. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. – 92 с.

6. Кузнецов Б. Л., Шарамко М. М. Синергетический бенчмаркинг. – Набережные Челны: Изд-во КамПИ, 2006. – 187 с.
7. Владимцев Н.В., Елшина И.А. Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 10 (115). – С. 37 – 42.
8. Гончарук А. Г. Модель осуществления бенчмаркинга на промышленном предприятии // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С. 18 – 25.
9. Энциклопедия Википедия: – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркинг>
10. Сертиком: Консультационно-методический центр. – Режим доступа: <http://www.certicom.kiev.ua/raider.html>

Надійшла 27.05.2009

УДК 331.108.37

Л. А. КАТАНОВА

Запорожская государственная инженерная академия

ПОИСК, ОТБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯ

Розглянуті можливі варіанти пошуку, відбору та приймання персоналу на підприємства, а також методи першої оцінки потенційних співробітників для прийняття рішення з прийому на роботу.

The possible variants of personnel search, selection and adopting on enterprises, and also methods of first estimation of potential employees for work reception decision-making are considered in the article.

В настоящее время все более актуальной становится проблема комплектования предприятий квалифицированной рабочей силой. Не секрет, что во многом успех западных компаний и их прибыльная деятельность являются результатом именно взвешенной кадровой политики. Все большую роль приобретает необходимость наиболее полного использования способностей персонала и вовлечения его в процесс выполнения целей и задач предприятия.

Когда известна структура и функционал структурных единиц, необходимо определить потребность в персонале на предприятии. При наличии бизнес-процессов сделать это не трудно. Как правило, при расчете необходимого количества персонала его разделяют на категории.

Количество основных производственных рабочих зависит от планируемых объемов производства, сложности технологического маршрута и времени, необходимого на производственный процесс. Нормативная численность рассчитывается на основании дополнительно проведенных исследований по организации труда, проведении хронометражей. Численность вспомогательных рабочих определяется в зависимости от норм обслуживания. Численность руководителей, профессионалов, специалистов и служащих нам сообщает уже готовая структура и прописанные бизнес-процессы.

Когда известна необходимая численность персонала, начинается отбор и набор персонала. На процесс набора влияют многие факторы: законодательство, ситуация на рынке труда; территориальное расположение; политика предприятия и другое.

Привлекается персонал разными способами. Такими как реклама среди работающего персонала, реклама в средствах массовой информации, самостоятельный подбор менеджера по персоналу с помощью общедоступных баз данных, использование услуг центров занятости и агентств по найму, работа с учебными заведениями, и, конечно же, хедхантинг – «охота за головами». Ведь, если на рынке есть специалисты, которые могут существенно повлиять на бизнес вашей компании, логичным менеджеру по персоналу будет не отреагировать предложением о переходе.

Что касается агентств по найму, возможности для бизнеса по подбору персонала в Украине на первых этапах формирования индустрии, были не очень благоприятные. Потребителям, в основном, требовался относительно небольшой объем услуг. Преобладал спрос на сравнительно недорогие услуги. Число клиентов только к 2004 году выросло до 16% с прогнозируемой скоростью роста этого показателя до 7% в год. Объем рынка был в пределах 4 – 5 млн долларов в год. Эти обстоятельства обусловили высокую конкуренцию. Отрасль была разделена на многочисленные мелкие компании (в Украине — около 150). Отсутствие эффекта масштаба в свою очередь позволяло маленьким компаниям конкурировать с относительно крупными при одинаковом уровне издержек [1, с. 18]. На данный момент рынок сформирован и предоставляет широкий спектр услуг.

Также для поиска персонала можно использовать сотрудников предприятия. Такая практика есть в Microsoft. Как сказал генеральный директор “Microsoft” в Украине: «В “Microsoft” существует практика, которая поощряет инициативность персонала и помогает находить «правильных» сотрудников, – рекомендации. Здесь ожидают, что сотрудники будут рекомендовать тех, кто мог бы подойти на ту или иную позицию. Ведь кто же лучше, чем человек изнутри, может рассмотреть «правильного» кандидата среди своих друзей и знакомых?! Так что если такой «рекомендованный» кандидат пройдет традиционно