

3. Kalinichenko, O. (2011), "Factors that form the competitiveness of rail services" [Faktory, jaki formujutj konkurentospromozhnistj poslugh zaliznychnogho transportu], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 34, pp. 137-147
4. Pasichnyk, A. (2009), "Marketing principle specifics of passenger transportation management on the railways of Ukraine" [Osoblyvosti marketyngovykh pryncypiv upravlinnja pasazhyrsjkymy perevezenjamy na zaliznycjakh Ukrajinj], *Marketyngh i loghistyka v systemi menezhmentu pasazhyrsjkykh perevezenj na zaliznychnomu transporti: Materialy I Mizhnarodnoji naukovopraktyčnoji konferenciji*, Lviv, pp. 33 – 34
5. Khrystofor, O. , Meljnyk T. and Sirenko S., (2007), "Application of marketing analysis as an upward stage of competitive struggle" [Zastosuvannja marketyngovogho analizu jak vyskhidnyj etap konkurentnoji borotjby], *Visn. Nac. un-tu «Ljviv. Politehnika» Loghistyka*, No. 594, pp. 345–350
6. The official web-site of the State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, маркетинг, залізничний транспорт, ринок транспортних послуг, конкуренція.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, маркетинг, железнодорожный транспорт, рынок транспортных услуг, конкуренция.

**Keywords:** competitiveness, marketing, railways, transport services market, competition.

УДК 331.1

### БЕНЧМАРКИНГ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Мутерко Анна Николаевна**, аспирант ГВУЗ «Приазовского государственного технического университета» г. Мариуполь

**Muterko Hanna**, PhD Student, Department of management production sphere «Priazovskyi State Technical University», Mariupol

#### **Muterko H., Benchmarking the management labor potential at industrial enterprises.**

The author substantiates the necessity and urgency of using benchmarking in the field of labor potential based on the analysis of the current situation of Ukrainian industrial enterprises. Benchmarking is an exchange of experience between companies with similar business processes and business conditions, to determine the differences in the management and adaptation of the information received to one's own company to achieve the best performance. At present, Ukraine has a number of industrial enterprises, which in their manufacturing cycle have similar options allowing you to make internal benchmarking number. Consequently, after a detailed analysis of the deepening to each profession at each site, the potential of operational efficiency increasing is formed. That is determined by the overall capacity based on the best practice of a unit on a particular site. At the same time the target population is achieved through a variety of activities such as automation, outsourcing, etc.

#### **Мутерко Г.М., Бенчмаркінг в області управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах.**

На основі аналізу сучасної ситуації на промислових підприємствах України автор статті обґрунтовує необхідність і актуальність використання бенчмаркінга в області управління трудовим потенціалом. Бенчмаркінг є обміном досвіду між підприємствами з

схожими бізнес-процесами і умовами ведення бізнесу, з метою визначення різниці в управлінні і адаптації отриманої інформації до власного підприємства для досягнення кращих результатів діяльності. Нині в Україні існує ряд промислових підприємств, які у своєму технологічному циклі мають схожі параметри, що дозволяє зробити внутрішній бенчмаркінг чисельності. Отже, після детального аналізу з поглибленням до кожної професії на кожній ділянці, формується потенціал підвищення операційної ефективності. Тобто визначається загальний потенціал на основі кращій практиці того або іншого підрозділу на окремо взятій ділянці. При цьому досягнення цільової чисельності досягається за допомогою різних заходів, таких як: автоматизація, аутсорсинг і так далі.

#### **Мутерко А.Н., Бенчмаркінг в області управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах**

На основі аналізу сучасної ситуації на промислових підприємствах України автор статті обґрунтовує необхідність і актуальність використання бенчмаркінга в області управління трудовим потенціалом. Бенчмаркінг являється обміном досвідом між підприємствами з схожими бізнес-процесами і умовами ведення бізнесу, з метою визначення різниці в управлінні і адаптації отриманої інформації до власного підприємства для досягнення кращих результатів діяльності. В даний час в Україні існує ряд промислових підприємств, які у своєму технологічному циклі мають схожі параметри, що дозволяє зробити внутрішній бенчмаркінг чисельності. Отже, після детального аналізу з поглибленням до кожної професії на кожній ділянці, формується потенціал підвищення операційної ефективності. Тобто визначається загальний потенціал на основі кращій практиці того або іншого підрозділу на окремо взятій ділянці. При цьому досягнення цільової чисельності досягається за допомогою різних заходів, таких як: автоматизація, аутсорсинг і т.д.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, в епоху глобалізації бізнесу, підприємства усвідомлюють необхідність всебічного і детального обміну бізнес-інформацією з метою досягнення успіху і покращення ефективності роботи організації. Сучасні тенденції введення бізнесу в Україні передбачають підвищений інтерес до нових теорій і напрямків розвитку підприємств. Одним з ефективних способів досягнення даної мети є проведення бенчмаркінга.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «бенчмаркінг» знаходить своє теоретичне обґрунтування в роботах таких учених: Тихонов Ю. В., Довгань Л., Ткачук Г.Ю., Заїри М., Ватсон Г. Х., Кузьмін А. М., Маслов Д., Келлі Дж., Пілчер Т. і др. Більшість вітчизняних авторів, досліджували бенчмаркінг, вважають процесом оцінки своєї діяльності по відношенню до конкурентів, лідерів в області і інших об'єктів порівняння.

**Ціль статті:** Збільшення продуктивності праці і формування цільової моделі чисельності в цехах промислових підприємств шляхом виявлення кращих внутрішніх практик і їх впровадження.

**Результати дослідження:** Бенчмаркінг (англ. Benchmarking) — це процес визначення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою покращення власної роботи. Він в рівній мірі включає в себе два процеси: оцінювання і порівняння. Зазвичай за зразок беруть «кращу» продукцію або маркетинговий процес, використовуваний безпосередніми конкурентами і фірмами, що працюють в інших подібних областях, для виявлення фірмою можливих способів покращення її власних продуктів і методів роботи. [ 1 ]

Бенчмаркінг представляє собою процес обміну досвідом між підприємствами з схожими бізнес-процесами і умовами ведення бізнесу, з метою визначення різниці в управлінні і адаптації отриманої інформації до власного підприємства для досягнення кращих результатів діяльності.

достижения лучших результатов деятельности. Бенчмаркинг еще называют «эталонным сопоставлением», то есть сравнением финансово-экономических показателей, продукции, бизнес-процессов, методов и технологий ведения бизнеса собственного предприятия с предприятием, которое достигло лучших результатов. При этом не стоит путать бенчмаркинг с промышленным шпионажем, который предусматривает незаконное получение информации об определенном предприятии, а бенчмаркинг базируется на добровольном обмене опытом [2, с. 55].

Вместе с преимуществами, бенчмаркинг имеет две главные проблемы в своем применении: сложность получения объективной информации и стоимость получения успешного опыта другой компании. [3, с. 128].

Целью проведения бенчмаркинга является поиск лучших практик по анализируемым показателям с целью выявления причин отклонения и расхождения от существующей ситуации на предприятии.

Объектом бенчмаркинга является предприятие по отношению, к которому проводится анализ. А предметом бенчмаркинга является поиск ключевых факторов успеха в анализируемой области.

На сегодняшний день в Украине есть промышленные предприятия, которые в своем технологическом цикле имеют схожие параметры, что позволяет произвести внутренний бенчмаркинг численности.

Внутренний бенчмаркинг - сопоставляются характеристики производственных единиц со схожими бизнес-процессами между предприятиями.

Для корректного и эффективного проведения бенчмаркинга должны соблюдаться ряд условий, а именно: на предприятиях должна применяться схожая технология производства; при этом участвующее в технологическом процессе оборудование должно быть введено в эксплуатацию в один временной период.

Для бенчмаркинга необходимо определить периметр анализа. Сначала мы выбираем подразделения, цех, отдел, а потом мы выбираем предприятия, схожие по параметрам для проведения бенчмаркинга.

Теперь определяем критерии анализа:

- штатная численность (в разрезе участков, должностей и профессий) на определенную дату, которая должна быть одинаковая для всех предприятий;
- объемы выполняемых работ;
- объемы производства (за определенный период);
- количественная и качественная составляющая технологического оборудования.

Для наглядного примера был проведен бенчмаркинг между промышленными предприятия Украины, а именно Азовсталь, ММК Ильича, Запорожсталь и ЕМЗ на примере сравнения доменных цехов.

Для критериев анализа были использованы: штатная численность (в разрезе участков, должностей и профессий) на 30.06.2014 г., объемы выполняемых работ, объемы производства (за 1-ое полугодие 2014 г.), количественная и качественная составляющая технологического оборудования.

Первым этапом бенчмаркинга данных подразделений является разбивка существующего штатного расписания на категории персонала:

- Производство - линейные руководители и рабочие непосредственно занятые в технологическом процессе на участке доменных печей.
- Обеспечение производства – это руководители и рабочие участков, обеспечивающих подачу сырья и топлива в ДП, уборку, подготовку технологического оборудования и материалов, производство чушкового чугуна.
- Ремонтный персонал - руководители, включая механиков и электриков цехов, дежурный и ремонтный персонал цеха, занятый на обслуживании и ремонте оборудования цеха.

Административный и вспомогательный – это руководитель подразделения, его заместители и помощники, работники инженерных служб, диспетчерский аппарат, рабочие других профессий, не занятых в процессе производства.

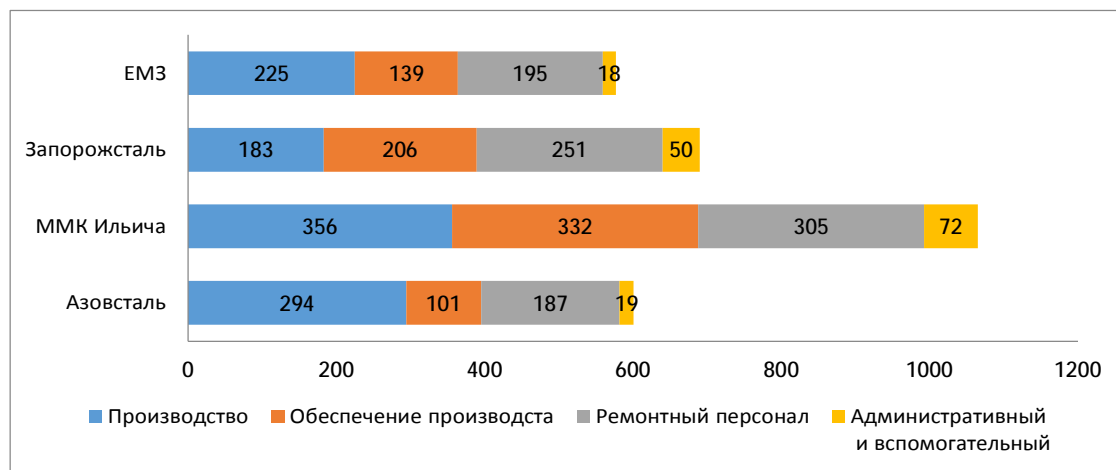


Диаграмма 1 Численность персонала доменных цехов

Для корректного проведения сравнения необходимо привести численность цеха на единицу основного агрегата, в данном случае доменную печь, так как предприятия имеют различное количество доменных печей в составе Доменного цеха.

Таблица 1 Количество доменных печей на предприятиях

Предприятие	Количество доменных печей на предприятии
ЕМЗ	3
ЗАПОРОЖСТАЛЬ	3
ММК ИЛЬИЧА	5
АЗОВСТАЛЬ	5

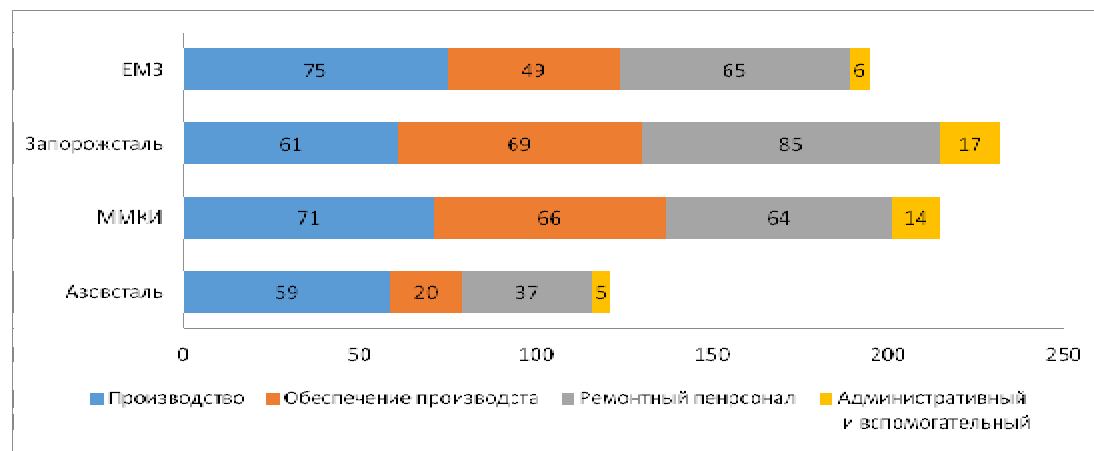


Диаграмма 2 Численность персонала на одну доменную печь

При сравнительном анализе необходимо учитывать технологические и производственные особенности предприятия. На примере во всех сравниваемых подразделениях имеется участок десульфурации чугуна, что является технологической особенностью. В связи с этим данная численность должна быть выведена за периметр анализа.

Таблица 2 Потенциал оптимизации численности

	Общая численность до сравнения	Целевая численность персонала	Отклонение
ЕМЗ	578	455	-123
Запорожсталь	690	483	-207
ММК Ильича	1065	793	-272
Азовсталь	601	540	-61

После детального анализа с углублением до каждой профессии на каждом участке, формируется потенциал повышения операционной эффективности. То есть определяется общий потенциал на основе лучшей практике того или иного подразделения на отдельно взятом участке. При этом достижение целевой численности достигается с помощью различных мероприятий, таких как: Оптимизация схем резервирования; Снижение уровня управления; Объединение малочисленных участков; Перераспределения функциональных обязанностей; Автоматизация; Аутсорсинг и др.

**Выводы.** Можно сделать вывод, что бенчмаркинг является хорошим инструментом для корректной расстановки численности персонала. Проанализировав несколько промышленных предприятий с помощью бенчмаркинга, мы можем делать вывод о том, что предприятиям есть к чему стремиться, в плане оптимизации численности для более эффективной работы предприятия, например снижения доли ФОТ в себестоимости продукции. На сегодняшний день, еще не все предприятия на украинском рынке воспринимают бенчмаркинг как инструмент влияющий на бизнес-результат. При грамотном использовании бенчмаркинга и правильной постановке задач, анализировать и применять накопившийся международный опыт для успеха и развития вашего предприятия.

#### Список использованной литературы

1. Camp, R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, 1989.
2. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Терри Пилчер // Деловое совершенство, 2004. – № 1. – с.55
3. Тіхонов Ю.В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу / Ю.В. Тіхонов // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 9. – с.128

#### References (BSI)

1. Camp, R.C. (1989). Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press
2. Terry Pilcher (2004), «Benchmarking as a means of improving the competitiveness of the company», [Benchmarking kak sredstvo povisheniya konkurentnosposobnosti kompanii], Business Excellence, № 1. - p.55
3. J. Tikhonov (2007), «Benchmarking and business intelligence as components of successful business development», [Benchmarking i bizness-rozvidka yak skladovi uspishnogo rozvitku biznesu], Actual problems of Economics, № 9. - p.128

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, промышленность, трудовой потенциал.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, промисловість, трудовий потенціал.

**Keywords:** benchmarking, industry, labor potential.

Рецензент: Толпежніков Р.О., д.е.н., професор, ДВНЗ «ПДТУ»