

УДК 658.511.011.47

ПОРІВНЯЛЬНИЙ БЕНЧМАРКІНГ У ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

ОЛЕНА АБРАМОВА,

здобувач Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Статтю присвячено розвитку порівняльного бенчмаркінгу в легкій промисловості України. Автором виконано порівняльний аналіз провідних вітчизняних виробників спеціального захисного взуття. Показано, що лідерами в цій сфері є фірми "Таланлегпром" та "Валтекс". Показані сильні сторони й проблеми цих та інших фірм підгалузі.

Ключові слова: бенчмаркінг, легка промисловість, засоби індивідуального захисту.

Постановка проблеми. В умовах зростання конкуренції між підприємствами легкої промисловості в галузі виробництва засобів індивідуального захисту (ЗІЗ) виникає необхідність постійного покращення якості продукції. При цьому важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє скорочення витрат та забезпечення розвитку ланцюжка утворення вартості підприємства. Надати допомогу в цих проблемах може управлінська концепція "бенчмаркінг", яка дозволяє залучати кращий досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення останніх досліджень і публікацій дозволяє визначити ряд робіт, пов'язаних із розвитком теоретичних та методичних засад бенчмаркінгу (БМ) [4, 5, 8, 12, 13, 15].

Проте в цих роботах бракує досліджень проблеми практичного застосування БМ на реальному підприємстві, що працює в умовах сучасної України. Наявність великих "білих плям" у БМ обумовлює актуальність дослідження.

Метою статті є розробка методики БМ в галузі виробництва ЗІЗ, вивчення питань практичного застосування БМ для досягнення лідерства.

Виклад основного матеріалу. Існує велика кількість трактувань поняття БМ. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, інші - програмою з покращення якості, деякі відносять його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Проте загальна риса БМ - це процес пошуку та вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу.

До засад філософії бенчмаркінгу належать знання власних процесів, знання лідерів у своїй галузі, використання кращого досвіду лідерів у своїй роботі, отримання прибутку від упровадження переможних практик [7].

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами, порівняльний аналіз ефективності підприємств на основі взаємопов'язаних показників є предметом БМ [4, 13].

Завдання БМ обґрунтовано й класифіковано в роботах [4, 5].

У сучасній практиці вітчизняного бізнесу не існує класичного бенчмаркінгу та не прийнято відкрито надавати інформацію про організацію внутрішніх бізнес-процесів, особливості технології та конструкції виробів, постачальників, цінову політику та інші відомості. Тому БМ можна проводити, збираючи відкриту інформацію: з Інтернет-сайтів, результатів тендерів, аналізу виробів, що знаходяться у відкритому продажі, рекламних матеріалів, опитування співробітників конкурентів під час неофіційних зустрічей, галузевої преси, спеціалізованих виставок тощо.

Об'єктами нашого дослідження з використанням БМ обрано цінову політику, джерела постачання сировини, обсяги виробництва, модельний ряд, функціональність, ланцюжки утворення вартості та особливості технології провідних вітчизняних виробників ЗІЗ: ТОВ "Валтекс" (м. Біла Церква, Київська обл.), ТОВ "Таланлегпром" (м. Ромни, Сумська обл.), ТОВ "Перша взуттєва фабрика "Київ" (м. Вишневе, Київська обл.), ЗАТ "Вишнівська взуттєва фабрика" (м. Вишневе, Київська обл.) [1, 2, 6, 9-11].

У таблиці (авторська розробка) наведено відомості про виробників спецвзуття за переліченими показниками, відома інформація про конкурентів у сфері виготовлення спецвзуття.

Перша взуттєва фабрика "Київ" та Вишнівська взуттєва фабрика розташовані в м. Вишневе, що є передмістям Києва. Це невеличкі компактні підприємства з оптимальною кількістю виробничого персоналу, невеликим адміністративно-управлінським персоналом (АУП) та повним циклом виготовлення взуття. Вони самотужки виготовляють заготовку верху взуття, здійснюють прямиий прилив одношарової поліуретанової підошви. Реалізація власної продукції здійснюється через невелику кількість постійних дилерів-посередників та кінцевих споживачів.

Ці підприємства не обмежують своєї виробничої діяльності тільки спецвзуттям: вони виготовляють певну кількість дитячого та побутового взуття з етиленвінілацетату (ЕВА). Але їх обсяги суттєво не впливають на ринок ЗІЗ в Україні.

Таблиця. - Порівняльний аналіз провідних вітчизняних виробників спеціального захисного взуття

Показник	Виробник			
	«Таланлегрпро»	«Валтекс»	Перша взуттєва фабрика «Київ»	Вишнівська взуттєва фабрика
Обсяги виробництва на рік, пар	до 2,4 млн	до 0,6 млн	до 0,25 млн	до 0,12 млн
Моделльний ряд	напівчеревик, черевик, черевик із високими берцями, напівчобіт, чобіт	напівчеревик, черевик, черевик із високими берцями, напівчобіт, чобіт	напівчеревик, черевик, черевик з високими берцями, напівчобіт, чобіт	напівчеревик, черевик, черевик із високими берцями, напівчобіт, чобіт
Особливості конструкції взуття	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок», застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу, гумова підошва з нітрильних каучуків прямої вулканізації	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок»; застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу, двошарова підошва «поліуретан+нітрильна гума»; виробництво взуття з клейовим та цвяховим методами кріплення підошви	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок», застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу	верх взуття з натуральної шкіри типу «юхта-спілок», застосування антипрокольної устілки, захисного металевго підноски, поліуретанова підошва прямого приливу
Ланцюжок утворення вартості	виробництво заготовки верху взуття на власній фабриці на Далекому Сході в країні з дешевою робочою силою	виготовлення власної гумової підошви, виготовлення юхти-спілка із власних шкір великої рогатої худоби, виготовлення захисного пластикового та металевго підноски, виготовлення металевго устілки, власне виробництво інших складових взуття. Виробництво заготовки верху взуття на дочірніх підприємствах у сільській місцевості	власне виробництво заготовки та готового взуття	власне виробництво заготовки та готового взуття
Джерела постачання сировини	оптові закупівлі сировини та матеріалів у виробників	оптові закупівлі юхти-спілка в закордонних виробників, закупівля матеріалів у вітчизняних посередників	закупівля сировини й матеріалів у вітчизняних посередників	закупівля сировини й матеріалів у вітчизняних посередників
Цінова політика	агресивна демпінгова	агресивна	ціни на рівні ринку	ціни на рівні ринку
Об'єм ринку, %	60	17	6	3
Стратегія реалізації продукції	розгалужена мережа представництв в Україні та СНД, участь у більшості тендерів на постачання спецвзуття державним монополіям: Укрзалізниця, армія, СБУ, Нафтогаз тощо	мережа бюро регіональних продажів, реалізація продукції через оптовиків-посередників та кінцевим споживачам, участь у тендерах на постачання спецвзуття державним підприємствам	невелика кількість постійних оптових та кінцевих споживачів	невелика кількість постійних оптових та кінцевих споживачів

Як бачимо, лідером у галузі виробництва ЗІЗ в Україні є "Таланлегрпро". Це найбільш потужна корпорація, що виготовляє до 60 % усього спецвзуття в Україні. Вона є першою як за обсягами виробництва, так і за темпами впровадження нових технологій та видів продукції, застосування нових матеріалів та сировини. Одержувані прибутки при оптимальній кількості співробітників АУП дозволяють періодично купувати нове дороге обладнання.

Наприклад, "Таланлегрпро" уперше в Україні опанував промислове виробництво спецвзуття з підошвою, що виконана з гуми на основі нітрильних каучуків. "Таланлегрпро" пролобіював включення в тен-

дерні умови багатьох держпідприємств вимог саме такої термостійкої гумової підошви, що змусило конкурентів відмовитися від участі в конкурсах на постачання спецвзуття.

"Таланлегрпро" має у своїй підгалузі найбільші розміри обігових коштів, що дозволяє йому купувати великі обсяги сировини та матеріалів безпосередньо в далекосхідних виробників за оптовими цінами та утримувати власний завод із виробництва заготовок верху взуття в Бангладеш.

Цінова політика "Таланлегрпро" є агресивною та інколи демпінговою. За рахунок великих обсягів виробництва "Таланлегрпро" зазвичай може про-

понувати дуже низькі ціни, що на 8-10 % менші від найближчих конкурентів. Це дозволяє йому майже безроздільно панувати в царині держзакупівель. До 30 % продукції "Таланлепрому" експортують в Росію та інші пострадянські країни. Але до великих проблем "Таланлепрому" слід віднести систематичні зриви термінів поставки готової продукції споживачам.

Друге місце у сфері виробництва спецвзуття займає відносно молода фабрика "Валтекс", заснована у 2001 році. Вона обслуговує приблизно 15-17 % вітчизняного ринку споживання спецвзуття.

Оперативну виробничу діяльність "Валтекс" підпорядковано постійному вдосконаленню та здешевленню конструкції взуття, оптимізації технологічних процесів.

Маючи проблеми з ритмічним постачанням сировини й матеріалів, "Валтекс" опанував власне виробництво гумової підошви на відокремленому виробничому філіалі ТОВ "Валтекс"-Гума, а також власне виробництво інших важливих складових взуття: захисного пластикового підноска, металеві устілки з пружинної сталі, взуттєвих цвяхів тощо.

Через брак кваліфікованих взуттєвих швачок у регіоні міста Біла Церква "Валтекс" створив мережу виробничих філіалів у віддалених аграрних регіонах України, що виконують обмежену кількість технологічних операцій - розкрій сировини, пошиття заготовки верху взуття, формування взуття. Кінцеві технологічні операції виконуються на головному підприємстві в Білій Церкві.

Проривом у "блакитний океан" [14] ринку для "Валтекс" стало опанування промислового виробництва полегшеної двощарової підошви вперше серед вітчизняних виробників. Для виготовлення такого взуття окремо виготовляється гумовий термомастобеззастійкий шар на основі нітрильних каучуків, а полегшений поліуретановий шар створюється безпосереднім прямим приливом поліуретану на формовану заготовку верху. Таким чином, "Валтекс" зміг конкурувати на рівних із "Таланлепрому" у виробництві та реалізації спецвзуття з двощаровою підошвою з максимальним рівнем захисту від впливу небезпечних чинників: підвищеної температури, технічних олій та бензину.

Прямі закупівлі дешевого юкти-спілка в індійських виробників дозволяють "Валтексу" проводити агресивну демпінгову політику та вигравати певні тендери в "Таланлепрому". Але на доставку матеріалів з Індії чи з інших країн Далекого Сходу впливають багато об'єктивних міжнародних чинників, що спричиняє неритмічність їх доставки в Україну.

Для подолання дефіциту сировини на виробництві "Валтекс" створено ланцюжок виробництва юкти-спілка в Україні: налагоджено збирання шкір забитої великої рогатої худоби та обробка її на шкіряному заводі, частка якого належить "Валтексу". Тобто налагоджено альтернативні шляхи постачання головної сировини - юкти-спілка.

"Валтекс" також вкладає певні кошти в розвиток власної мережі збуту, обрав стратегічний напрямок розвитку від бюро регіональних продажів до власної роздрібно-торгової мережі з метою максимального збільшення збуту саме кінцевому споживачу і, природно, збільшення рентабельності продажів. Про це свідчить ще такий факт: постійні витрати на комерційний блок "Валтекс" на 30 % перевищують постійні витрати власного виробництва.

Для "Валтекса" може бути цінним досвід роботи

та розвитку в однієї вітчизняної компанії - "Таланлепрому" або російських виробників "Енергоконтракт" [6], "Парижська Комунa" [9], "Восток-Сервіс" [3], а також переймання світового досвіду лідерів у галузі розробки та виробництва захисного взуття та ЗІЗ, якими є відомі світові бренди Sperial protection, Ansell, Uvex [16-18].

В операційній діяльності "Валтекс" потребує найбільших витрат для придбання основних матеріалів та сировини, а також на утримання власної потужної збутової мережі. За підтримання власної частки ринку ЗІЗ "Валтекс" має нести великі витрати, але найбільший збут є найбільшою цінністю фабрики.

Проблеми з постачанням відносно дешевих сировини й матеріалів треба вирішувати двома паралельними шляхами: закупівля великих партій сировини й матеріалів контейнерними нормами безпосередньо в далекосхідних виробників та створення власного ланцюжка збирання та обробки місцевої сировини.

Найбільші можливості з удосконалення "Валтекс" має у сфері оптимізації та скорочення бізнес-процесів, радикального скорочення витрат на АУП та інші допоміжні підрозділи. Слід також звернути увагу на інтенсивний розвиток аутсорсингових схем з метою скорочення власних видатків на соціальну сферу та охорону праці.

Керівництвом "Валтекс" мають бути розроблені заходи зі скорочення постійних адміністративних та комерційних витрат, а також залучені додаткові обігові кошти для забезпечення можливості створювати стратегічні довгострокові запаси сировини та матеріалів.

Висновки

1. Порівняльний аналіз провідних вітчизняних виробників спеціального захисного взуття показує лідерство в цій галузі фірм "Таланлепрому" та "Валтекс". За ними слідують Перша взуттєва фабрика "Київ" та Вишнівська взуттєва фабрика.

2. Конкурентними перевагами "Таланлепрому" є інноваційна технологічна політика, а також гнучка цінова та експортна політика, найбільші в підгалузі обсяги виробництва, обігових коштів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Безопасность труда во имя будущего! [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.valtex.org.ua.
2. Вишнева обувная фабрика ЗАО/ТМ VITALIYA (Украина) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://babyexpro.ua/participants/index.php?productID=118>.
3. Группа Компаний Восток-Сервис [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.vostok.ru.
4. Дубовик О. В. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. В. Дубовик // Регіональна економіка. - 2005. - № 3. - С. 204-213.
5. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов / В. В. Ефимов. - Ульяновск : УлГТУ, 2004. - 185 с.
6. ЗАО "ФПГ Энергоконтракт" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.energocontract.ru.
7. Злобина Н. В. Экономика качества / Н. В. Злобина. - Тамбов : ТГТУ, 2009. - 77 с.
8. Клейменова Г. В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г. В. Клейменова // Финансы и кредит. - 2006. - № 4. - С. 68-75.
9. Обувная компания "Парижская Коммуна" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.parcom.ru.
10. Первая обувная фабрика "Киев" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.footwear.kiev.ua.

11. Спецобувь ТАЛАН [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.talan.in.ua.
12. Стариков В. В. Бенчмаркинг - путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 4. - С. 12-19.
13. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. - СПб. : Питер, 2004. - 176 с.
14. Чан К. У. Стратегия голубого океана / У. Ч. Ким, Р. Моборн. - М. : Гиппо, 2010. - 272 с.
15. Rigby D. K. Management Tools and Techniques / D. K. Rigby. - Boston : Bain&Company, 1999. - 72 p.
16. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий / [Кристофер Боган, Майкл Инглиш ; под общ. ред. Б. Л. Резниченко ; пер. с англ.]. - М. : Вершина, 2006. - С. 123.
17. Bouckaert G. Introduction / G. Bouckaert, M. Mikelandze // The NISPAcee Journal of public administration and policy. Special issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State. - Winter 2008/2009. - Volume 1. - Number 2. - P. 7-9.
18. Pollitt Ch. An Overview of the Papers and Propositions of the First Trans-European Dialogue (TED-1) / Ch. Pollitt // The NISPAcee Journal of public administration and policy. Special issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State. - Winter 2008/2009. - Volume 1. - Number 2. - 103 p.

О. Abramova

COMPARATIVE BENCHMARKING IN THE LIGHT INDUSTRY IN UKRAINE

The article deals with the development of comparative benchmarking in the light industry in the manufacture of personal protective equipment. The author developed a method of benchmarking in the sphere of production of personal protective equipment for the purpose of practical application of MB to achieve cost leadership.

Key words: benchmarking, light industry, personal protective equipment.

© О. Абрамова

Надійшла до редакції 16.04.2012

УДК 796.5.338.42

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРОМИСЛОВІЙ ТЕРИТОРІЇ

РАЇСА БАЛАШОВА,

кандидат економічних наук, доцент Донецького інституту туристичного бізнесу

У статті визначено характерні та специфічні особливості діяльності туристичних підприємств на промисловій території, досліджено процеси їх поточної діяльності та економічного розвитку, запропоновано методологію виявлення й узагальнення пріоритетних чинників розвитку та їх зв'язок із промисловою територією. Сформульовані теоретико-методичні основи розвитку діяльності туристичних підприємств на промисловій території.

Ключові слова: теоретично-методичні основи, методологічні основи, економічний розвиток, діяльність, туристичні підприємства, промислова територія.

Постановка проблеми та стан її вивчення. Сучасні економічні відносини між туристичним підприємством та промисловою територією реалізуються в умовах формування їх взаємного впливу, з урахуванням особливих вимог, обмежень та впливу державних чинників. Серед регіонів України найгостріша потреба у формуванні та досягненні цілей сталого розвитку простежується саме в промислових територіальних утвореннях, де найбільш гостро відчуваються негативні наслідки економічних та соціальних небезпек при більш сприятливій економічній ситуації [1, с. 8].

На думку фахівців, державна регіональна політика є органічною підсистемою національної політики соціально-економічного розвитку України й ре-

алізується у вигляді стратегій, планів, програм [2, с. 105]. Зацікавленість держави в подальшому розвитку цієї галузі посилює зв'язок туризму з промисловою територією. Ураховуючи, що регіони відіграють головну роль у реалізації всіх заходів у рамках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 р. [3] і є найбільш керованою територіальною структурою, уточнення сутності, понять, характерних та специфічних особливостей розвитку діяльності туристичного підприємства на промисловій території є актуальною науково-теоретичною проблемою.

Сучасними авторами вже розглядалися питання діяльності та економічного розвитку підприємств, зокрема туристичних, як на території, де наявні рек-