

*Ковалева Т.Ю., канд. экон. наук, доцент кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории
Пермский государственный национальный исследовательский университет
e-mail: kovalevatu@yandex.ru
Россия, Пермь*

*Хлебникова А.С., магистрант кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории
Пермский государственный национальный исследовательский университет
e-mail: khlebnikova_96@mail.ru
Россия, Пермь*

Бенчмаркинг как инструмент управления предприятием в условиях выхода на мировой рынок

Аннотация. Целью данной статьи является рассмотрение бенчмаркинга как инструмента управления предприятием в условиях выхода на мировой рынок. Рассмотрены виды бенчмаркинга, выделены причины его востребованности в практике управления компаниями, систематизированы подходы к реализации процедуры бенчмаркингового анализа. Научной новизной статьи является разработка авторского алгоритма проведения бенчмаркинга, имеющего отраслевую направленность на предприятия газоперерабатывающей деятельности. Перспективы исследования заключаются в апробации предложенного алгоритма и разработке модели организации газоперерабатывающего производства конкурентоспособной на мировом рынке продукции.

Ключевые слова: бенчмаркинг, этапы бенчмаркинга, конкурентоспособность компании, конкурентные преимущества, система управления, инструменты управления, эффективность, газоперерабатывающие компании.

В настоящий момент времени российские газоперерабатывающие предприятия активно развивают внешнеэкономическую деятельность, сталкиваясь с высоким уровнем конкуренции на внешних рынках. В последнее время в мире наблюдается интерес к продуктам химической переработки газа, так как при глубокой переработке растёт цена на продукцию по сравнению с ценой на исходное сырьё. Россия занимает лидирующие позиции в мире по запасам газа, а также является лидером по его экспорту. Однако в переработке газа лидерами являются зарубежные компании. В связи с этим, можно утверждать, что для выхода отечественных компаний на мировой рынок продуктов глубокой переработки газа и повышения уровня их

конкурентоспособности необходимо разрабатывать новые стратегии управления газоперерабатывающим производством.

В международной практике управления разработано большое количество методов и инструментов, которые позволяют формировать и развивать конкурентные преимущества компании, повышая ее стоимость и конкурентоспособность. Среди таких инструментов особо следует выделить специальные управленческие инструменты по мониторингу конкурентов, которые получили название бенчмаркинга (*benchmarking*) [11].

Что касается бенчмаркинга, то его ключевая цель заключается в комплексном исследовании рынка, на котором будет функционировать компания, для определения факторов успеха ее деятельности в целом или отдельного бизнес-процесса на основе изучения опыта компаний-конкурентов [10]. Следовательно, бенчмаркинг является необходимым инструментом управления компанией, функционирующей на мировом рынке, либо разрабатывающей стратегию выхода на мировой рынок.

К причинам широкой популярности бенчмаркинга следует отнести:

- 1) рост глобальной конкуренции;
- 2) вознаграждение за высокое качество продукции;
- 3) необходимость адаптации и стремление компаний использовать передовые практики управления и бизнес-технологии для совершенствования своей деятельности.

Основными видами бенчмаркинга для компании, которая планирует выход на мировой рынок, являются: внутренний, конкурентный, отраслевой, общий бенчмаркинг и бенчмаркинг издержек.

Как показало проведенное нами теоретическое исследование, процедуру бенчмаркинга следует начинать с внутреннего бенчмаркинга, поскольку в системе управления самой компании может существовать довольно эффективный механизм, который используется в бизнес-процессах, несвязанных напрямую с видом деятельности, в рамках которой планируется выход на мировой рынок. Поэтому данный вид бенчмаркинга полезен на том этапе, когда компания только начинает выходить на мировой рынок.

Роль конкурентного бенчмаркинга заключается в том, что он позволяет идентифицировать основных конкурентов компании и на основе анализа их деятельности определить инструменты достижения тех же позиций на рынке [2]. Следует подчеркнуть, что, поскольку конкурентами могут быть компании, производящие товары-субституты, анализировать необходимо и их опыт. Данный вид бенчмаркинга, как и внутренний бенчмаркинг, следует особенно активно применять на этапе выхода на новый рынок.

Отраслевой бенчмаркинг направлен на сравнение показателей деятельности компании с показателями лидеров отрасли с целью выявления факторов конкурентоспособности конкурентов и в перспективе достижения наиболее высоких результатов за счет совершенствования или модернизации бизнеса.

Что касается использования общего бенчмаркинга, то при выходе на мировой рынок наиболее важным аспектом будет изучение правовых особенностей ведения деятельности за рубежом.

Бенчмаркинг издержек сконцентрирован на определении путей снижения издержек компании, что весьма актуально при выходе на мировой рынок, когда происходит рост издержек фирмы [7]. Кроме того, успешные зарубежные компании широко используют инструменты оптимизации затрат, поэтому анализ их опыта должен быть приоритетным направлением бенчмаркинга компании, планирующей выход на мировой рынок.

По нашему мнению, при выходе на мировой рынок, либо расширении позиций компании за рубежом, значительную роль играют все виды бенчмаркинга. Это утверждение актуально в том числе и для газоперерабатывающих компаний.

Следует особо отметить, что, несмотря на то, что базовые принципы проведения бенчмаркинг-анализа достаточно хорошо проработаны, на данный момент времени в научной литературе единой методики бенчмаркинга не существует. Подтверждением тому служит разнообразие подходов к выделению этапов бенчмаркинга.

В таблице представлены подходы разных авторов к реализации бенчмаркинг-анализа в условиях выхода компании на мировой рынок.

Таблица

Систематизация подходов к выделению этапов бенчмаркинг-анализа

Авторы	Содержание этапов бенчмаркинга
Р.А. Исаев	1) Выбор объекта для сравнения и улучшения; 2) Определение показателей для сравнения; 3) Определение перечня компаний для сравнения; 4) Сбор и анализ информации; 5) Внедрение успешных решений и опыта
Р. Кэмп	1) Идентификация объектов эталонного сопоставления; 2) Выбор партнеров и специалистов бенчмаркинга; 3) Выбор и обоснование метода сбора информации, сбор данных; 4) Выявление несоответствий и отставаний собственного предприятия от предприятий конкурентов по выбранным показателям; 5) Установление приоритетных результатов в деятельности предприятия; 6) Доведение результатов эталонного сопоставления до всех заинтересованных сторон и получение согласия в их применении на практике; 7) Установление целей и задач в области повышения эффективности управления предприятием; 8) Разработка плана действий по достижению целей и задач
С.В. Генералова	1) Выяснение предмета оценки; 2) Выбор объекта бенчмаркинга; 3) Сбор и анализ информации; 4) Разработка плана действий; 5) Контролирование процесса;
И.Н. Иванов, Д.Ю. Фукова	1) Планирование: определение предмета бенчмаркинга; выделение компаний для сравнения; определение методик поиска информации;

	2) Анализ «разрывов» в показателях и прогнозирование изменения их уровня; 3) Интеграция: ознакомление с результатами; получение одобрения; постановка функциональных цепей; 4) Внедрение: Разработка плана действий; реализация плана и мониторинг процесса; проверка достигнутых показателей; 5) Совершенствование: достижение лидерских позиций; внедрение полученной практики в процессы
Х. Анн, Г.Л. Багиев, В.М.Тарасевич	1) Анализ показателей развития и выбор объекта бенчмаркинга; 2) Планирование и организация; 3) Выбор партнеров по бенчмаркингу; 4) Сбор информации; 5) Анализ полученной информации; подготовка проекта мероприятий по совершенствованию развития; 6) Оценка воздействия предлагаемого круга мероприятий на положение других субъектов рынка; 7) Внедрение полученного опыта в разрабатываемую стратегию развития; 8) Контроль достижения поставленных целей
Н.В. Владымцев, И.А. Елшина	1) Оценка организации и определение областей для улучшения 2) Определение предмета эталонного сопоставления 3) Поиск эталона и выбор формы сопоставления 4) Сбор информации 5) Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения 6) Внедрение полученного опыта в деятельность организации 7) Повторная самооценка и анализ улучшений
Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова	1) Определение объекта анализа превосходства; 2) Выявление партнеров по анализу превосходства; 3) Выбор лучших; 4) Сбор информации; 5) Анализ информации; 6) Контроль за процессом и повторение анализа
Е.А. Медведева	1) Планирование: составление четкого плана, в котором определены цели и приоритетные направления деятельности предприятия; 2) Поиск: идентификация показателей деятельности предприятия, необходимых для сравнения и дальнейшего измерения улучшений; определение партнеров для бенчмаркинга; 3) Наблюдение: сбор информации; 4) Анализ: сортировка и контроль качества собранной информации; выявление и оценка различий в показателях деятельности предприятия; 5) Адаптация: в зависимости от результатов проведенного анализа принятие решения о внедрении в деятельность предприятия тех методов, подходов или технологий, благодаря которым конкуренты смогли добиться высоких положительных результатов

* Составлено по источникам [1; 3; 4; 5; 8; 9].

Таким образом, в литературе существует большое количество подходов к реализации процедуры бенчмаркинга. Каждый подход уникален, как правило, ориентирован на конкретный объект исследования и поэтому имеет свои достоинства и недостатки. Соответственно для компании, планирующей

выход на мировой рынок продуктов глубокой переработки газа, следует разработать свой отраслевой алгоритм бенчмаркингowego анализа.

Система этапов бенчмаркинга для газоперерабатывающей компании, ориентированной на завоевание мирового рынка, может быть представлена следующим образом:

- 1) Принятие решения о проведении бенчмаркинга и разработка программы бенчмаркинга;
- 2) Выбор сегмента рынка/продукта газоперерабатывающего производства для проведения эталонного сравнения;
- 3) Анализ мировой и российской структуры мощностей производства продукта;
- 4) Выявление ключевых факторов успеха на рынке и определение на данной основе показателей эталонных сравнений;
- 5) Выявление и определение эталонных предприятий газоперерабатывающей отрасли;
- 6) Сбор информации и анализ показателей для эталонного сравнения компаний газоперерабатывающей отрасли;
- 7) Оценка организации и системы управления компаний-лидеров газоперерабатывающей деятельности в условиях выхода на мировой рынок;
- 8) Формирование набора сведений о наилучших практиках в области интенсивного экономического развития участников рынка;
- 9) Установление желаемых результатов на основе анализа конкурентных преимуществ газоперерабатывающих компаний;
- 10) Разработка управленческих решений в области организации и совершенствования газоперерабатывающего производства компании;
- 11) Разработка плана мероприятий организации/совершенствования газоперерабатывающего производства.

Поясним содержание данных этапов.

На первом этапе следует составить четкий план реализации процедуры бенчмаркинга, в котором будут определены цели и приоритетные направления деятельности компании. Разрабатывая стратегию выхода на мировой рынок в первую очередь необходимо выявить конкурентные преимущества компаний-конкурентов их факторы успеха на данном рынке, определить наиболее эффективные варианты бизнес-стратегий. Важно также рассмотреть и бизнес-процесс, связанный со сбытом продукции за рубеж для расширения географии поставок. В этом аспекте наиболее перспективно для сравнения выбирать компании, занимающие передовые позиции в отрасли газопереработки, а также нефтепереработки, в химической промышленности в целом, ввиду схожести их моделей управления и производственных процессов. Стоит отметить, что деятельность компаний-аналогов может быть высоко диверсифицированной, следовательно, только небольшой объем их ресурсов может концентрироваться в анализируемой отрасли.

Основная цель второго этапа – это определение основных сегментов рынка газопереработки и видов продукции, производство которых принесет компании коммерческий успех.

На третьем этапе анализируется структура распределения мировых мощностей по регионам и странам.

Далее осуществляется идентификация ключевых факторов успеха на рынке и определяются показатели эталонных сравнений. Здесь необходимо принимать во внимание, что на каждом рынке или его сегментах ключевые факторы успеха специфичны, поэтому сложно определить конкретный набор показателей. Следовательно, в их выборе необходимо ориентироваться на основные направления данного анализа в соответствии с типологией ключевых отраслевых факторов (например, см. [6]).

Определение компаний-лидеров, эталонных предприятий газоперерабатывающей отрасли должно базироваться на достаточно жестких критериях отбора, среди которых целесообразно ориентироваться на следующие параметры:

- один вид экономической деятельности/отрасль;
- сходство выпускаемой продукции;
- большой объем производства и более высокое качество продукции;
- диверсификация производства;
- стадия жизненного цикла компаний;
- размер производственных мощностей, технологическая оснащённость, инновационность производства.

Сбор и анализ информации – сложный и затратный этап бенчмаркинга. Кроме того, по результатам анализа показателей деятельности конкурентов, не всегда удастся однозначно сказать, что послужило решающими факторами их успешности. Кроме того, проблемой является недостаток достоверной информации, повышенная засекреченность наиболее успешных компаний.

Что касается седьмого этапа, отметим, что о качестве менеджмента могут свидетельствовать все ранее приведенные критерии оценки и проанализированные показатели. Однако анализ качества системы управления компаний-лидеров газоперерабатывающей деятельности в условиях выхода на мировой рынок является неотъемлемым условием построения эффективной бизнес-модели.

Седьмой этап связан с последующим, который направлен на выявление наилучших практик в области интенсивного экономического развития компаний на данном рынке.

Этап установления желаемых результатов на основе анализа конкурентных преимуществ газоперерабатывающих компаний включает определение приоритетных результатов деятельности компании, установление ограничений реализации ее основного проекта, а также риски компании, с которыми связан выход на мировой рынок.

На этапе отбора управленческих решений все особенности системы управления соотносятся с выявленными в ходе анализа недостатками, что обеспечивает выбор наиболее эффективных мер по их устранению.

Особенностью заключительного этапа является контроль и оперативное внедрение мер по предотвращению выявленных в ходе анализа рисков.

В заключение отметим, что бенчмаркинг не призывает подражать или заимствовать новинки и достижения высокоэффективных и успешных компаний, а является инструментом идентификации лучших практик управления и совершенствования бизнес-моделей. Положительный опыт других компаний должен являться стимулом для дальнейшего прогрессивного инновационного развития фирмы, ее организационной структуры управления и финансово-хозяйственной деятельности в целом. При этом выявленный в ходе бенчмаркингового анализа потенциал в управлении компаниями-конкурентами, с помощью которого можно улучшить процессы управления в исследуемой организации, обязательно нуждается в разработке экономически обоснованных конкретных мероприятиях с учетом возможных рисков и мер по их нейтрализации.

Список литературы:

1. Бондарева Д.А., Сорочайкин И.А. HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала // Вестник Самарского государственного университета. Экономические науки. № 7(98). 2012. С. 173–179.
2. Воеводина Н.А., Кулагина А.В., Логинова Е. Ю., Толберг В.Б. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ. Практическое пособие [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.litmir.me/br/?b=134054&p=1> (дата обращения: 01.05.2019).
3. Кэмп С.Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М.: Баланс-Бизнес-Букс, 2004. 416 с.
4. Медведева Е.А. Бенчмаркинг в управлении инновационной деятельностью предприятия // Вестник Кировского государственного университета. Молодой ученый. 2018. № 24. С. 208–213.
5. Мирошниченко М.А., Дуплякина О.К. Актуальность применения бенчмаркинга на российских предприятиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 113 (09). С. 208–218.
6. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с.
7. Хайниш С.В., Климова Э.Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями. Москва: URSS., 2017. 144 с.
8. Хорошко А.М. Эталонное сопоставление (бенчмаркинг) как один из современных методов совершенствования организации предпринимательской деятельности // Российское предпринимательство. 2011. Т. 12. № 2. С. 81–84.
9. Этапы проведения бенчмаркинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studwood.ru/1090146/menedzhment/etapy_provedeniya_benchmarkinga (дата обращения: 01.05.2019).
10. Balm D. Benchmarking. N.Y.: Free Press, 1995. 176 p.

11. Ebersberger B. Benchmarking Finnish Competitiveness. Typescript, 2008. In: Grupp H. How robust are composite indicators for evaluating the performance of national innovation systems? Paper for: International Conference in honour of Keith Pavitt, November 13–15. SPRU, 2009.