

Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности при управлении предприятием

*Ие О.Н., к.ф.-м.н., доцент кафедры
«Естественнонаучные дисциплины»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»
доцент кафедры эконометрики и статистики
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого
Президента России Б.Н. Ельцина»
e-mail: olgaie@mail.ru
Россия, Екатеринбург*

Аннотация. В данной работе рассмотрены цели и особенности применения бенчмаркинга как инструмента для принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности. Показано, что результатом проведения бенчмаркинга является повышение эффективности и рациональности бизнес-процессов; улучшение использования ресурсов; повышение конкурентоспособности, эффективности маркетинга; увеличение производительности и качества услуг; повышение качества управления; более быстрое и оптимальное принятие управленческих решений.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентоспособность, эффективность, конкурентные преимущества, инструмент, методы оценки.

В рыночных условиях хозяйствования одним из необходимых условий функционирования предприятий становится обеспечение и повышение их конкурентоспособности. Для этого субъектам предпринимательства необходимо ориентироваться на постоянные изменения во внешней среде и непрерывно повышать эффективность своей хозяйственной деятельности, совершенствовать процесс управления на предприятии, использовать новые методы, подходы и инструменты для определения уровня их конкурентоспособности. Одним из таких инструментов является бенчмаркинг.

Владение технологиями бенчмаркинга и их эффективное использование является неотъемлемой предпосылкой рыночного успеха субъектов предпринимательской деятельности. Его главной особенностью является творческий характер, ориентация на лучшие практики с последующим синергированием результатов, что позволяет не только достигать уровня конкурентов, но и превышать его. Эта особенность бенчмаркинга становится особенно актуальной, когда экономическая ситуация развивается динамично, и сохранять (а тем более увеличивать) долю рынка в жесткой конкуренции становится очень трудно. Поэтому дальнейшее развитие теоретической базы

бенчмаркинга, а также его адаптация к отечественной специфике и условиям функционирования субъектов предпринимательства актуальны и необходимы.

Целью исследования является углубление изучения теоретических аспектов бенчмаркинга и обоснование научно-методических положений относительно целесообразности его использования в деятельности субъектов предпринимательства для поиска, оценки и принятия эффективных управленческих решений для повышения конкурентоспособности собственного бизнеса. В связи с этим была поставлена задача рассмотреть экономическую сущность бенчмаркинга и основные подходы к его определению; определить основные цели бенчмаркинга и сравнить этот метод с конкурентным анализом; теоретически обосновать необходимость использования бенчмаркинга в деятельности отечественных предприятий, определив его основные преимущества и установить основные этапы его проведения на предприятии для поиска, принятия эффективных управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Наиболее обобщенно конкурентоспособность предприятия можно определить как потенциальную или реализованную способность экономического субъекта к эффективному длительному функционированию в релевантной внешней среде. Конкурентоспособность предприятия основывается на конкурентных преимуществах; определяет способность предприятия выдерживать конкуренцию на определенном рынке; отражает позицию этого предприятия относительно конкурентов [8]. Поэтому определение уровня конкурентоспособности является в настоящее время достаточно важной задачей.

Исследование научной литературы позволило сделать вывод об отсутствии единого подхода к оценке конкурентоспособности субъектов предпринимательства, что объясняется большим количеством исследователей и разнообразием их научных интересов.

О методике оценки конкурентного статуса предприятия идет речь в известном пособии А.П. Градова [5]. Оценка конкурентного статуса фирмы формируется из определения уровня стратегического потенциала фирмы на каждом этапе жизненного цикла ее конкурентного преимущества, а также влияния детерминантов «национального ромба» и совокупного влияния внутренних и внешних факторов.

Для определения конкурентной позиции предлагается использование комплекса матричных методов, к которым относятся матрица «Рост отрасли / Доля рынка» (модель BCG), матрица «Привлекательность отрасли / Позиция в конкуренции» (модель GE/McKinsey), матрица направленной политики или «Привлекательность отрасли / Конкурентоспособность» (модель Shell/DPM), матрица «Стадия развития рынка / Конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel), матрица «Стадия жизненного цикла продукции / Конкурентная позиция» (модель ADL/LC) и другие. Эти методы нашли

применение в стратегическом планировании, анализе текущего состояния и перспектив на будущее.

Отдельно выделяется графический метод, который представляет собой построение многоугольника конкурентоспособности (лепестковой диаграммы).

Среди его преимуществ можно отметить простоту и наглядность. За каждой осью закрепляется определенный критерий или фактор конкурентоспособности.

Иногда конкурентоспособность предприятия отождествляют с конкурентоспособностью его продукции, считая, что это является главной предпосылкой успеха предприятия на рынке. Действительно, это один из ключевых факторов успеха предприятия на рынке. При условии устойчивой внешней среды и постоянного совершенствования качественных и ценовых характеристик своего продукта уровень конкурентоспособности продукции можно принять за конкурентоспособность предприятия в целом. Но современная как национальная, так и мировая экономика отличается достаточно высоким уровнем нестабильности, широким распространением интеграционных процессов, что приводит к необходимости корректировки целей предприятия, использования новых методов управления, и поэтому только конкурентоспособная продукция не может отражать реальных позиций предприятия.

Одним из комплексных методов оценки конкурентоспособности является метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно ему выделяется четыре группы критериев – эффективности производственной деятельности, финансового положения предприятия, эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособности продукции. Каждый из критериев состоит из ряда определенных показателей, количество которых может меняться.

Одним из новых и самых современных подходов к определению конкурентоспособности является метод бенчмаркинга. Бенчмаркинг давно завоевал симпатию, привязанность и успешно используется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов и ученых [6].

Многие менеджеры неохотно реализуют новые концепции управления, способствующие повышению эффективности работы. Причины кроются либо в нежелании что-либо менять, либо в опасении повторить прошлые ошибки, связанные с попытками освоения каких-либо непроверенных концепций.

Современный бенчмаркинг рассматривается как управленческая технология, которая учитывает и использует передовые достижения не только в своей, но и в других отраслях.

Цель бенчмаркинга заключается в повышении общей конкурентоспособности предприятия за счет поиска, адаптации и, использования лучших из применяемых методов организации бизнес-

процессов. Неправильное понимание бенчмаркинга приводит к тому, что за него принимают: простое копирование приемов работы других предприятий; формальное принятие на вооружение принципов функционирования других предприятий; воровство чужих идей; примитивное сравнение экономических показателей; простое снижение цен за счет развития технологии производства и обращения товаров и услуг.

По своей сути бенчмаркинг является мощным инструментом, с помощью которого предприятие может проводить сравнительный анализ продуктов, оборудования, персонала, услуг и процессов. Он позволяет предприятию осознать необходимость отрыва от старого образа действий, понять, что крупные усовершенствования не только могут быть, но и должны быть проведены, если предприятие хочет выжить в конкурентной борьбе. Более того, бенчмаркинг позволит понять, почему другие предприятия способны работать на более высоком уровне. Он не только помогает руководителям ставить реалистичные цели, но и внушает уверенность в том, что они достижимы.

Крупнейшими компаниями на международной арене, которые разрабатывают стратегии бенчмаркинга, являются Wal-Mart Stores (США), General Motors (США), British Petroleum (Великобритания), DaimlerChrysler (Германия), Royal Dutch Shell (Великобритания), General Electric (США), Toyota Motor (Япония) [7].

Понятие «бенчмаркинг» (benchmarking, от англ. «Bench» – уровень, высота и «mark» – отметка - опорная отметка, отметка высоты, начало отсчета, эталонное сравнение, экспертный стандарт, используемый как контрольная точка) впервые появилось в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа [15]. Но его основные концепции были известны значительно раньше. Исследования научных методов организации труда проводил еще Тейлор в конце девятнадцатого века, которые также могут считаться основами концепции бенчмаркинга.

Изучение и анализ научной литературы свидетельствует, что на современном этапе единого мнения относительно определения сущности бенчмаркинга не существует. Среди многочисленных дефиниций термина «бенчмаркинг» можно выделить определения, представленные в таблице 1.

Существуют и другие точки зрения о сущности категории «бенчмаркинг». Крупные корпорации, которые успешно используют инструменты бенчмаркинга в своей деятельности, дают такие его определения, как процесс детальной оценки своей деятельности по сравнению с лучшими в соответствующей отрасли компаниями, использование полученных результатов, чтобы отвечать им и превзойти их (Kaiser Associates); стандарт совершенства или достижений, в сравнении с которыми оцениваются соответствующие показатели (DuPont Fibers); поиск отраслевых примеров образцовой практики, позволяющих достичь высоких результатов (Xerox) [11].

Следовательно, в результате проведенного анализа можно утверждать, что сущность понятия «бенчмаркинг» учеными и практиками определяется неоднозначно. Бенчмаркинг подразумевает не только сбор информации для сравнения и методику отбора лучших предприятий, но и создание такой корпоративной культуры внутри самого предприятия, которая содействовала бы восприятию лучших методов работы, а также поиску лучших методов функционирования предприятия за пределами области.

Таблица 1

Содержание определений понятия «бенчмаркинг»

Критерий определения	Содержание определения	Автор
Поиск	постоянный, систематический поиск, изучение лучшей практики конкурентов и предприятий-лидеров из смежных отраслей с целью получения информации, необходимой для совершенствования собственной деятельности, а также непрерывное сравнение планируемых изменений и результатов бизнеса с построенной эталонной моделью собственной организации бизнеса	Довгань Л.Е., Каракай Ю.В, Артеменко Л.П. [6]
	поиск лучших инструментов, методов и практик, использование которых на данном предприятии приводит к совершенствованию системы менеджмента и роста конкурентоспособности	Карпенко Н.В. [7]
Процесс	непрерывный процесс анализа и сравнительной оценки способов и методов, которые использует фирма в осуществлении своих функций	Рейдер Р. [13]
	процесс усовершенствования (непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике), предполагающий развитие стремления к непрерывному улучшению	Криворучко О.М., Сукач Ю.О. [9]
Деятельность	вид деятельности, связанный с клиентами, технологией и культурой предпринимательства, реализуется в планировании с ориентацией на создание ценности и компетентности	Bruckhardt W. [1]
	систематическая деятельность, которая проводится предприятием, направленная на раскрытие успешного опыта конкурентов и его использования в своей практике с целью повышения собственной	Петряшов Д.В. [12]

	конкурентоспособности	
Метод, инструмент, способ	признанный и допустимый инструмент достижения целей и стратегий предприятия, основанный на тщательном изучении конкурентной среды и внедрении модифицированного опыта этих предприятий с целью непрерывного повышения качества своей деятельности	Лютикова М.В., Морозова Р.Н., Сухарев П.А. [10]
	метод, повышающий производительность предприятия за счет выявления и внедрения лучших практик осуществления экономических операций и продаж компаний	Darrell K. Rigby [2]
	специфический метод сравнительного анализа для предприятий, работающих в условиях конкурентной борьбы, то есть постоянного систематического поиска, внедрения лучшей практики, что приводит к улучшению производительности	Макарчук О.Г., Мартыненко О.И. [11]
	способ оценки стратегии и целей деятельности в сравнении с наиболее успешными аналогичными организациями для того, чтобы занять на долгосрочный период свое место на рынке	Воеводина Н.А., Кулагина А.С., Логинова Е.Н. [4]
	систематический способ определения, понимания и развития лучших по качеству продуктов, оборудования, дизайна, услуг, процессов и практик с целью улучшения реальной эффективности организации	Харрингтон Х.Дж, Харрингтон Дж.С. [14]

В результате проведенного исследования, можно предложить следующее определение бенчмаркинга: это метод получения конкурентных преимуществ или инструмент повышения конкурентоспособности субъекта предпринимательской деятельности за счет систематического, непрерывного поиска, изучения и адаптации к собственным условиям лучших методов реализации бизнес-процессов, с помощью чего удовлетворяются потребности рынка и повышается эффективность деятельности предприятия, а это, в свою очередь, способствует стабильному развитию бизнеса в условиях неустойчивой внешней среды.

Для большинства компаний бенчмаркинг не является новым, поскольку он проводится в рамках конкурентного анализа, при этом сам по себе бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем подход конкурентного анализа [6]. На первый взгляд бенчмаркинг может показаться похожим на конкурентный анализ, но

в действительности между ними есть существенные различия [6], которые отражены в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика бенчмаркинга и конкурентного анализа

Параметры	Конкурентный анализ	Бенчмаркинг
Общая цель	Анализ стратегии конкурентов	Анализ преимуществ конкурентов и предприятий-лидеров других отраслей
Предмет изучения	Стратегия конкурентов	Методы ведения бизнеса, которые приводят к удовлетворению потребностей покупателей
Основные ограничения	Ограничен определенной отраслью или рынком	Не ограничен
Задания для принятия решений	Существенное	Очень большое
Основные источники информации	Отраслевые эксперты и аналитики, непосредственные конкуренты	Предприятия-лидеры в отрасли, вне отрасли, конкуренты, внутренние подразделения и т.п.

Бенчмаркинг развивает анализ конкурентоспособности, что ограничивается изучением конкурентов, их продукции, затрат и технологий, характеристик, экономических и финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками. Анализ конкурентоспособности позволяет раскрыть различия между конкурентами, но не объясняет, как эти различия переделать и занять лучшие позиции в бизнесе. Решению этой проблемы способствует бенчмаркинг, который на основе сравнения и анализа процесса деятельности направлен на понимание причин различий для того, чтобы эти различия преодолеть [11].

Объектами бенчмаркинга выступают методы, процессы, технологии, качественные параметры продукции, показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия (структурных подразделений). С помощью этого инструмента можно определить целевые параметры деятельности предприятия, которых необходимо придерживаться для обеспечения его стабильной конкурентоспособности.

Главная цель бенчмаркинга заключается в том, что в результате исследования установить с высокой степенью надежности вероятность успеха предпринимательства. К основным целям бенчмаркинга относят анализ конкурентоспособности компании и ее слабых сторон; понимание необходимости преобразований; поиск идей для кардинального совершенствования бизнес-процессов; установление лучших приемов работы для компаний этого типа; подготовка инновационных подходов для

повышения качества бизнес-процессов; разработка новых мероприятий с целью повышения эффективности работы и качества предоставляемых услуг; переориентация корпоративной культуры и ментальности [6].

Следовательно, можно утверждать, что стратегически ориентированное предприятие для обеспечения конкурентоспособности и целенаправленного развития должно использовать принципы, методы и инструментарий бенчмаркинга. Необходимо обратить внимание на основные принципы бенчмаркинга, от которых зависит эффективность его проведения. Это аналогия, достоверность информации, измерение и сравнение характеристик, взаимная согласованность в обмене данными между предприятиями.

При проведении бенчмаркинга предпринимательской деятельности необходимо опираться на такие общепринятые принципы, как качество; важность бизнес-процессов; концентрация внимания на бизнес-процессах; необходимость учета в процессе планирования бенчмаркингowej деятельности несовершенства классической модели TQM (Total Quality Management); потребность в систематическом проведении внешнего бенчмаркинга.

Процесс бенчмаркинга нелегок, он требует большого терпения и упорной работы, которая никогда не прекращается. Предприятие должно проводить непрерывный мониторинг своей внутренней и внешней среды, несмотря на высокие затраты. Эффект от использования технологии бенчмаркинга намного превышает усилия и затраченные на него средства. Этот эффект повышает стремление к изменениям; направлен на удовлетворение конечных пользователей; повышает результативность подразделения, в котором проводится бенчмаркинг; определяет уровень конкурентоспособности; позволяет ставить и решать трудные, но достижимые цели; обеспечивает более оперативный и менее рискованный подход к осуществлению трудных целей; обеспечивает организации конкурентные преимущества.

Технология организации бенчмаркинга представляет собой процесс, который можно описать шестью основными этапами (рис. 1).

На первом этапе, исходя из потребностей предприятия в информации, необходимо определить объект исследования, которым должен стать процесс либо дифференцирующий предприятие по отношению к конкурентам, либо соответствующий наибольшему объему затрат в цепочке создания добавленной стоимости. После выбора бизнес-процесса необходимо провести его качественную и количественную оценку для своего предприятия.

Поскольку бенчмаркинг более эффективно проводится командой, назначаются ответственные исполнители, определяются необходимые ресурсы и сроки выполнения бенчмаркингowej проекта.

Далее по определенному алгоритму осуществляется поиск партнеров по бенчмаркингу с учетом критериев отбора. Исследования показывают, что

наиболее важными критериями являются степень удовлетворенности покупателей и инновационность.

Сбор информации должен вестись без нарушения этических правил. Источниками информации, кроме непосредственного партнера по бенчмаркингу, могут являться поставщики и покупатели, статистические данные и публикации. Выбор методов сбора информации зависит от временных и ресурсных ограничений.

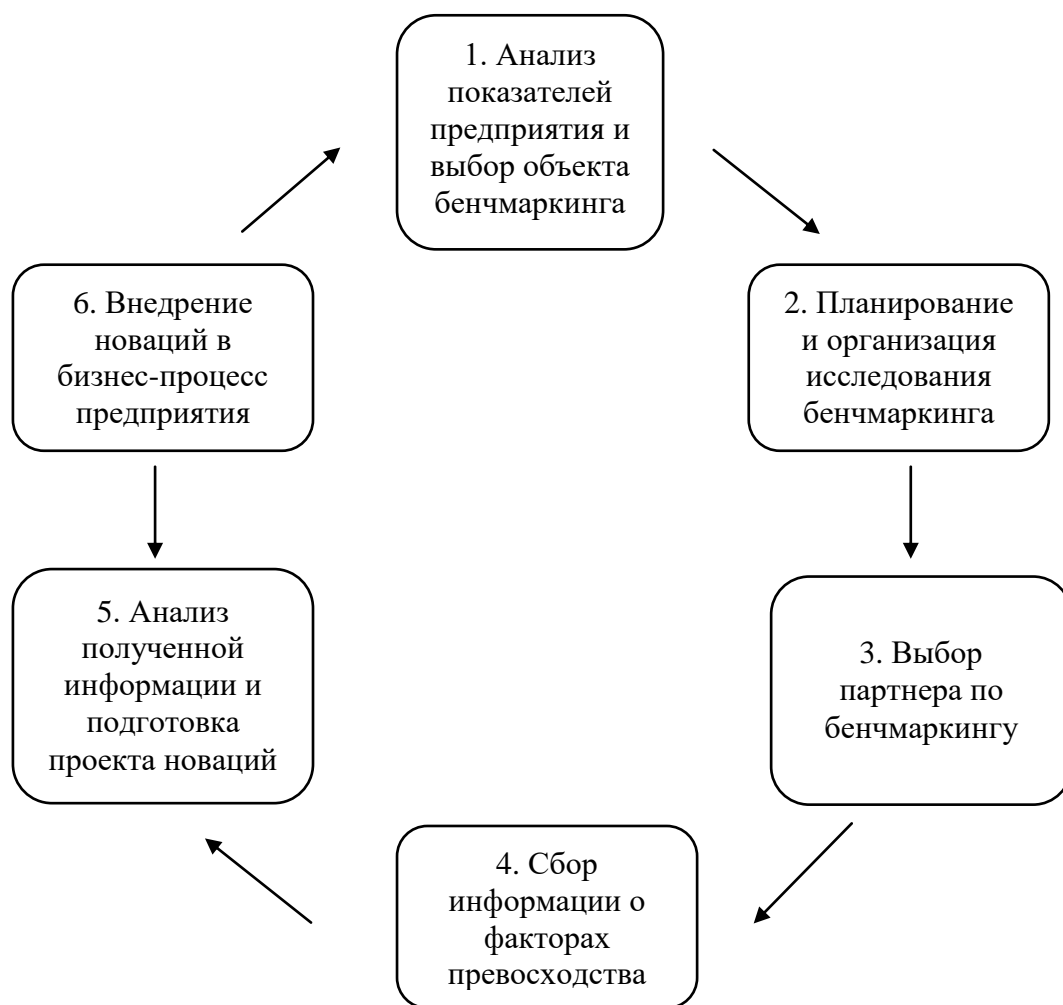


Рисунок – 1 Основные этапы бенчмаркинга

На этапе анализа информации выявляются конкурентные преимущества, определяются расхождения в функционировании своего предприятия и предприятия-партнера, разрабатываются методы совершенствования изучаемого бизнес-процесса. Завершается процесс бенчмаркинга внедрением найденных и адаптированных методов, направленных на совершенствование товаров и процессов и привнесение новых идей [3].

Проведение бенчмаркингowego сравнения необходимо осуществлять по ключевым показателям конкурентоспособности. При этом первоочередными для анализа следует считать уровень качества и соответствия продукции и

услуг потребностям рынка; результативность методов сбыта продукции; эффективность методов продвижения продукции; эффективность использования производственного потенциала; эффективность управления персоналом; производительность технологии и производственных процессов; эффективность методов организации производства и управления предприятием; уровень инновационного развития предприятия и тому подобное.

Стоит также отметить, что бенчмаркинг может быть использован предприятием как самостоятельно, так и с привлечением консультантов. В мировой практике считается, что лучший результат применения бенчмаркинга достигается, когда предприятие приглашает команду консультантов для осуществления проекта или для сопровождения проекта, реализованного работниками предприятия. Привлечение консультантов целесообразно, так как они приносят информацию и лучшие методики других предприятий; консультант может действовать как связующее звено между работниками предприятия, его лидерами, клиентами и поставщиками; они объективны к внутренней политике, обладают теоретическими основами концепций процессов и практического опыта применения их на практике.

Применение бенчмаркинга способствует улучшению собственного бизнеса; пониманию сравнительного состояния предприятия; получению стратегического преимущества; повышению уровня организационного знания об исследуемом предприятии.

Таким образом, проблема повышения конкурентоспособности предприятия требует систематизированных управленческих решений. Бенчмаркинг в настоящее время является чрезвычайно конструктивным средством, что делает возможным сопоставить показатели эффективности, понять слабые и сильные стороны деятельности предприятия по сравнению с конкурентами и мировыми лидерами в области, установить основные факторы их успешности и в результате разработать и принять соответствующие управленческие решения для дальнейшего устойчивого развития субъекта предпринимательства в условиях динамичной внешней среды. Результатом проведения на предприятии технологий бенчмаркинга является повышение качества и эффективности управления; рост производительности и качества услуг; повышение конкурентоспособности; улучшение использования потенциала; более быстрое и оптимальное принятие управленческих решений.

Список литературы:

1. Bruckhardt W. Цикл ключевых вопросов о бенчмаркинге: новаторское и компетентное создание ценности // Зарубежные маркетинговые исследования, 2005. – № 3. – С. 9–11.
2. Darrell K. Rigby Management tools. – Boston.: Bain&Company, Inc, 2013. – P. 14-15.

3. Анн Х., Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учеб. для вузов. – 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2015. – С. 135.
4. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: практическое пособие. [Электронный ресурс] Режим доступа URL: http://fictionbook.ru/author/a_v_kulagina/benchmarking_instrument_razvitiya_konkur/read_online (дата обращения: 19.08.2019 г.).
5. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. – СПб.: Спецлит, 2000. – 589 с.
6. Довгань Л.Е. Стратегическое управление: учебное пособие. – К.: Центр учебной литературы, 2009. – 440 с.
7. Карпенко Н.В. Бенчмаркинг бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса // Механизм регулирования экономики, 2007. – № 4. – С. 138–145.
8. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
9. Криворучко О.М. Основные положения бенчмаркинга бизнес-процессов АТП // Экономика транспортного комплекса: сб. науч. тр., 2012. – Вып. 20. – С. 78–89.
10. Лютикова М.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения прибыльности и конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс] Режим доступа URL: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc (дата обращения: 07.08.2019 г.).
11. Макачук О.Г. Бенчмаркинг как стратегия принятия эффективных управленческих решений сельскохозяйственными предприятиями. [Электронный ресурс] Режим доступа URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf (дата обращения: 21.08.2019 г.).
12. Петряшов Д.В. Создание системы бенчмаркинга на предприятии В2В // Управление сбытом, 2012. – № 1. [Электронный ресурс] Режим доступа URL: <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozдание-sistemi-benchmarkinga/> (дата обращения: 22.07.2019 г.).
13. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
14. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху. – С-Пб.: Питер, 2004. – 176 с.
15. Шевченко О.М. Экономическая сущность бенчмарканга и его роль в инновационном развитии предприятия//Бизнес-информ, 2014. – №4. – С. 64-67.

Контактный телефон +79120432506