

Тарасова Т.Ф.,

д-р экон. наук, профессор Белгородского университета
кооперации, экономики и права

Яцевич Н.В.,

канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации, г. Гомель

БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Процесс формирования конкурентной стратегии начинается с выбора соответствующей концепции, которая представляет собой основополагающую идею, единую систему взглядов на данную проблему.

Стратегия призвана обеспечить достижение стратегических целей организации, на следующем этапе необходимо определиться с установлением конкретных конечных результатов, которых предполагается достигнуть в результате ее реализации [4].

Выбор ключевой конкурентной стратегии непосредственно зависит от конкурентной позиции и конкурентной активности организации, которые могут быть оценены посредством совместного анализа конкурентного климата и конкурентного потенциала. Исходя из содержания термина «позиция», под которым понимается «положение, расположение» определим конкурентную позицию организации как положение, которое она занимает относительно конкурентов в соответствии с собственными конкурентными преимуществами. Конкурентная позиция организации имеет прямую зависимость от значения ее конкурентного потенциала и обратную – от значения интенсивности конкуренции на рынке [4].

Вместе с тем, процесс формирования конкурентной стратегии организации должен учитывать результаты аудита резервов роста эффективности деятельности и бенчмаркинга.

Основные характеристики бенчмаркинга как современной маркетинговой технологии

Понятие	механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других – технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. Это систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения, искусство обнаружения того, что другие делают лучше, изучение, усовершенствование и применение их методов работы и разработок.
Цель	повышение конкурентоспособности предприятия (продукта), разработка эффективной программы по внедрению выявленного опыта и использование полученных результатов
Основная задача	постоянное совершенствование маркетинга, финансовой структуры дохода предприятия, технической обеспеченности продукта, развитие менеджмента предприятия. Он связан с поиском и изучением наилучших методов и способов развития, чтобы собственный бизнес находил новые пути совершенствования.
Польза	производственные, маркетинговые и другие функции становятся более управляемыми и результативными, когда предприятие системно исследует и внедряет лучшие организационные подходы, методы и конкурентные преимущества передовых предприятий, в том числе и не являющихся прямыми конкурентами. Использование чужого опыта повышает уровень конкуренции и уровень удовлетворенности заказчиков.
Ценность	изучая достижения и ошибки других компаний можно разработать собственную максимально эффективную модель производства.

Аудит резервов роста эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности проводится с целью оценки текущего уровня, анализа экономического состояния, выработки стратегических направлений развития предприятий и разработки проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности.

Для большинства компаний бенчмаркинг по сути не является чем-то новым, так как он постоянно осуществляется в рамках

конкурентного анализа, однако бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа [3].

В экономической практике может быть использовано несколько видов бенчмаркинга:

- конкурентный,
- общий,
- внутренний,
- стратегический,
- функциональный
- товарный.

Конкурентный бенчмаркинг

В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов. Если конкурент отбирает у вас долю рынка, значит, у него что-то работает лучше, поэтому предприятия чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг – сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов [1].

Однако доскональное изучение конкурентов – чрезвычайно сложная задача, поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи – аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т.п. [2].

Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка.

С помощью конкурентного бенчмаркинга предприятие может решить и свои внутренние проблемы.

Полезный опыт можно перенять и у предприятий, действующих в других отраслях. Такой тип бенчмаркинга называется общим. На Западе его используют довольно часто. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться

с какой-то компанией и нанести ей «официальный визит». Кроме того, за рубежом распространено такое явление, как «промышленный туризм», посещения предприятий. В России предприятия в настоящее время достаточно закрыты для посещений такими «туристами», что не мешает использовать данную практику в своих целях – принимать участие в подобных поездках, записывать, сравнивать, делать выводы [5].

Общий бенчмаркинг используется реже, чем конкурентный, но это направление имеет перспективу для развития.

Внутренний бенчмаркинг – это сравнение эффективности работы разных подразделений одного предприятия. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию в разных предприятиях.

На текущий момент внутренний бенчмаркинг не слишком распространен, хотя такой сравнительный анализ приносит ощутимую пользу и поэтому его активно используют международные корпорации

Стратегический бенчмаркинг применяется в случаях, если предприятие решает освоить, новые рынки или выпустить новый продукт. В некоторых отраслях экономики рынок до сих пор не структурирован, поэтому, чтобы определить стратегические приоритеты, нужно изучать аналогичные зрелые и структурированные рынки, которые сложились в других странах, выбирать приемлемые аналогии и использовать стратегии, доказавшие свою успешность.

Многие примеры бенчмаркинга связаны с внедрением зарубежного опыта. Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т. д.

К функциональному бенчмаркингу обращаются в случаях, когда предприятие хочет сравнить эффективность выполнения определенных функций (продаж, закупок, управления персоналом и т. п.) с эффективностью аналогичных функций в других компаниях, причем необязательно в той же отрасли. Функциональный бенчмаркинг может быть применен во всех сферах деятельности предприятия – в производстве, логистике, финансах, управлении персоналом, прочее [1, 2].

Товарный бенчмаркинг – сравнительный анализ продукции, бизнес-процессов, связанных с конкурентным товаром, с аналогами прямых конкурентов. Его рекомендуется применять в случаях, если предприятие решило сравнить маркетинговые показатели товара с аналогичными показателями прямых конкурентов – получил наибольшее применение в России.

Бенчмаркинг менеджмент – особый вид деятельности по поиску и получению информации о лучших решениях в бизнесе, технологиях и практических разработках, используемых другими компаниями, их усовершенствование и применение.

Самый распространенный способ получения информации – изучение сайтов предприятий, публикаций в газетах и журналах.

Хорошим источником информации являются люди, поработавшие в других фирмах.

Идеальный вариант для бенчмаркинга – получение данных из первых рук, однако не все компании готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли.

В этом случае дают хорошие результаты ход личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т. п. Наиболее подходящий вариант для бенчмаркинга – партнеры, дистрибьюторы и поставщики предприятия, поскольку они реально заинтересованы в успехе всего бизнеса.

Еще один способ найти потенциального партнера по бенчмаркингу – заинтересовать его обоюдной выгодой.

Бенчмаркинг начинают с изучения внутренней среды предприятия. Выявив узловые точки успеха, необходимо определить, что в товаре или услугах предприятия является самым важным для потребителя. После этого определяется бизнес-процесс, который в наибольшей степени влияет на успех и приступить к проведению бенчмаркинга [1].

Технология реализации бенчмаркинга может быть представлена следующими последовательными действиями:

1. Определение задачи и выбор показателей для сравнения.

Состоит в том, чтобы сформулировать задачу, для осуществления которой потребуются обратиться к опыту других предпри-

ятий для оценки причин возникновения разрывов между практикой предприятия и лидеров рынка.

Выбрав задачу, руководство предприятия вместе с маркетологами – аналитиками должны решить, по каким показателям проводить сравнение.

2. Выбор объекта для сравнения и сбор информации.

Определив проблему, надо найти правильный объект (совокупность объектов) для сравнения. Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов и требует тщательного изучения доступной информации.

3. Анализ информации.

Осуществляется анализ полученных данных, в результате которого предприятие должно получить информацию, за счет чего образовался разрыв между предприятием и компанией-эталонном.

4. Принятие решения.

Зная причины отставания предприятия от компании-эталона, необходимо понять, как ликвидировать разрыв и принять решение. Каждое предприятие, проводящее бенчмаркинг, должно понимать, что собранная информация может подтвердить бессмысленность осуществления какого-либо запланированного проекта в силу выявленных ограничений, при этом необходимо учитывать еще один важный момент. Цена, которую придется заплатить за перестройку бизнес-процессов, имеет принципиальное значение. В бенчмаркинге надо обязательно соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них.

Процесс бенчмаркинга включает обмен не только доступными широкой общественности данными и информацией. Необходимо иметь кодекс поведения, в частности, для внешних организаций третьих сторон. Принципами такого кодекса являются:

1. Законность – Отсутствие нелегального сбора информации.

2. Обмен – «Никогда не спрашивайте чего-либо, если вы не сможете предоставить что-либо в обмен».

3. Конфиденциальность – Должна быть сохранена конфиденциальность информации.

4. Использование – Информация может быть использована только для целей бенчмаркинга.

5. Тип контактов – Обменом информации могут заниматься только назначенные люди.

6. Подготовка – Должно быть заключено соглашение о протоколе обмена бенчмаркинга.

Бенчмаркинг помогает преодолеть внутреннюю замкнутость и становится всеобъемлющим методом поиска идей для обучающейся организации

Существует немало различных подходов к методам организации бенчмаркинга, а точнее, проведения исследований с его использованием. Общим для большинства этих исследований является то, что ряд параметров (существенных для наблюдаемого процесса) определенным образом квантифицируется, а затем сравнивается с лучшей практикой. Данные обычно собираются путем проведения обследования, а затем подвергаются статистической обработке и сравнению [1].

Однако количественный подход, несмотря на его большие потенциальные возможности, еще недостаточно представлен в бенчмаркинге. Проблемы зачастую возникают из-за отсутствия конкретного, практичного, простого и определенного количественного метода, который позволял бы получать применимые и полезные результаты. Этот метод должен быть в значительной степени адаптированным к условиям экономики и в результате стимулировать более широкое применение бенчмаркинга.

Бенчмаркинг организации имеет большой потенциал, который может обеспечить повышение производительности работы, но этот процесс дорогостоящий, он требует максимум внимания от руководства. Наиболее важным преимуществом, получаемым в результате постоянно осуществляемого процесса бенчмаркинга, является то, что организация учится изменяться без серьезных нарушений структуры.

Повышение конкурентоспособности как главная цель бенчмаркинга предполагает обеспечение определенного преимущества как по отдельному направлению деятельности, так и по организации в целом. Для экономического субъекта при этом пред-

ставляют интерес как внутренние, так и внешние источники достижения данного преимущества. Внутренние источники связаны с собственными возможностями организации – материальными ресурсами и интеллектуальным капиталом. В качестве внешних источников повышения конкурентоспособности могут служить лучшие бизнес-процессы другого субъекта рынка. Бизнес-процесс при этом может быть связан как с отдельными операциями по производству и поставке товаров (услуг), так и с комплексной системой данных операций [1, 5].

Состоятельность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке доказана многолетним опытом потребительской кооперации. Бенчмаркинг является мощным теоретико-методическим и практическим инструментом выживания и развития предприятия в сильном конкурентном поле, опирающимся на маркетинговое управление.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Тарасова Т.Ф.* Бенчмаркинг в системе экономического обоснования текущих затрат хозяйствующих субъектов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 93-97.

2. *Тарасова Т.Ф., Шлаканева В.А.* Маркетинговый подход к ведению конкурентной борьбы // Теория и практика инновационного развития кооперативного образования и науки: Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. – Белгород: Издательство БУПК, 2010. – С. 120-126.

3. *Тарасова Т.Ф., Шлаканева В.А.* Методический аспект оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3. – С. 77-84.

4. *Тарасова Т.Ф., Яцевич Н.В, Баишкатова В.Я.* Конкурентный потенциал организаций розничной торговли и методика его оценки как инструмент формирования конкурентной стратегии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 126-134.

5. *Шлаканева В.А.* Совершенствование методических подходов к комплексной оценке конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3. – С. 433-439.