

БЕНЧМАРКИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. В. Полякова

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель И. В. Башлакова

За последние десять лет бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнеса и входит в число самых популярных инструментов управления. Данные различных зарубежных исследований свидетельствуют о вовлечении в процесс эталонного сопоставления от 60 до 90 % компаний. В России уже появляются фирмы, использующие бенчмаркинг в качестве элемента стратегии повышения конкурентоспособности, но пока таких компаний единицы. Однако потенциал бенчмаркинга велик, и в ближайшее время эталонное сопоставление займет свое законное место в арсенале менеджеров [1].

Бенчмаркинг – это, во-первых, сравнение своих показателей с показателями других организаций: конкурентами и организациями-лидерами, и, во-вторых, изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

Методика проведения бенчмаркинга.

Успех проекта бенчмаркинга заключается в строгом соблюдении и ответственном выполнении каждого из его этапов. Алгоритм эталонного сопоставления не имеет строгой регламентации. Предлагается методика бенчмаркинга, включающая семь этапов:

- оценка организации и определение областей для улучшений;
- определение предмета эталонного сопоставления;
- поиск эталонной компании и выбор формы эталонного сопоставления;
- сбор информации;
- анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения;
- внедрение полученного опыта в деятельность организации;
- повторная самооценка и анализ улучшений.

Рассмотрим каждый этап подробнее:

1. *Оценка организации и определение областей для улучшений.* Предполагает диагностику организации, определение ключевых показателей деятельности. Информация, полученная в ходе оценки, является базой для сравнения с конкурентами или эталоном и позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности организации. Области, где показатели заметно отстают от конкурентных или эталонных, представляют собой возможный объект для бенчмаркинга.

Существует множество подходов к диагностике состояния организации. Для эффективного проведения процессного эталонного сопоставления необходимо оценить, как функционирует система управления, определить возможности организации и как эти возможности реализованы. Среди таких инструментов: SWOT-анализ, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), модель организационной самооценки Тито Конти, карты качества Дженса Далгаарда и др.

Эффективным инструментом оценки состояния организации являются модели премий в области качества: Национальной награды за качество Малколма Болдриджа (США), модель EFQM Европейской премии качества. Критерии этих премий разрабатываются с учетом мировых тенденций в построении систем управления [3].

2. *Определение предмета эталонного сопоставления.* При проведении эталонного сопоставления, основанного на сравнении процессов, возможны сложности, связанные с тем, что многие организации не знают своего бизнес-процесса (не выявлены ни ключевые процессы, ни процессы, входящие в состав ключевых).

Не существует стандартного перечня процессов, и каждая организация должна сама определить структуру своего бизнеса. Определение структуры своих процессов в области предполагаемого совершенствования существенно упростит задачу для бенчмаркинга и повысит его эффективность.

Бенчмаркинг может применяться к процессу любого уровня, как основному, так и вспомогательному.

При описании процессов организации и составлении их детальной схемы полезно изучить и использовать методологию моделирования IDEF/0 – Integration definition for function modeling (интеграционное определение для моделирования функций), где бизнес-процесс представляет собой совокупность выполняемых операций на отдельных его этапах.

3. *Поиск эталонной компании и выбор формы эталонного сопоставления.* Выбор эталонной компании – этап, определяющий успех всего проекта. Уже сформировавшаяся практика бенчмаркинга на западе позволяет обращаться к компаниям с просьбой, провести эталонное сопоставление их процессов. Подобные предложения воспринимаются адекватно, так как один из основных принципов современного биз-

неса – открытость. В Беларуси же большинство компаний, в силу многих причин, страдают «комплексом засекреченности» и не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли. Распространенным способом поиска партнеров для сравнения является изучение публикаций в газетах и журналах. Также используются личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т. п. Бенчмаркинговыми компаниями могут выступить партнеры, дистрибьюторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе всего бизнеса. Современным инструментом поиска партнеров по эталонному сопоставлению являются бенчмаркинговые ресурсы сети Интернет, в том числе возможности, которые предоставляет Европейский фонд управления качеством (www.efqm.org). Проекты EFQM способствуют обмену лучшей бизнес-практикой и установлению контактов между потенциальными партнерами по бенчмаркингу.

4. *Сбор информации.* Одним из простых инструментов сбора информации для бенчмаркинга является контрольный лист (таблица).

В графе «Анализ эталонного предприятия» описывается оценочный (эталонный) элемент. В графу «Сравнение со своей компанией» заносится информация о показателях вашей и эталонной организации по каждому из оценочных элементов. Графа «Объекты для эталонного сопоставления» предназначена для конкретизации процессов и методов, которые могут быть перенесены на деятельность вашей организации. Графа «Ограничение по реализации идеи в своей компании» определяет ограничения по заимствованию процессов. Это могут быть специфические условия внедрения опыта эталонной организации, которые не возможно создать на вашем предприятии [3].

Контрольный лист для бенчмаркинга

Оценочный элемент	Анализ эталонной организации	Сравнение со своей компанией	Объекты для эталонного сопоставления	Ограничение по реализации идеи в своей компании
1

5. *Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения.* Получив количественную и качественную информацию относительно деятельности эталонной компании, ее ключевых показателей, процессов, используемых методов необходимо проанализировать полученные данные, определить, какой блок информации может помочь в улучшении работы, и подготовить проект внедрения опыта эталонной компании.

6. *Внедрение полученного опыта в деятельность организации.* Нет предприятий с абсолютно одинаковыми бизнес-средой и культурой. Без тщательного изучения условий, которые следует изменить, чтобы они подходили под среду и культуру организации, невозможно перенести практические методы другой организации.

7. *Повторная самооценка и анализ улучшений.* Мониторинг хода выполнения работ и оценка конечных результатов формируют пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений. Корректировка результатов эталонного сопоставления и повышение эффективности нового процесса или метода производится через «обратную связь» руководствуясь циклом PDCA: Plan – планирование совершенствования; Do – выполнение совершенствования; Check – проверка результатов совершенствования; Act – действие, направленное на стандартизацию или перепланирование. Цикл PDCA (или цикл Шухарта/Деминга) является ключевым подходом к

построению системы всеобщего управления качеством – TQM. Цикл символизирует принцип повторения в решении проблемы – достижение улучшения шаг за шагом и повторение цикла совершенствования много раз.

Реализация плана постоянного совершенствования помогает повысить эффективность внедряемого процесса или метода, а в случае успешного осуществлении проекта и достижения запланированных результатов позволяет перейти к поиску новых возможностей для эталонного сопоставления [2].

В Республике Беларусь многие, если не все, предприятия постоянно используют технологии бенчмаркинга, пытаются применять успешные методы, решения, подсмотренные у партнеров, конкурентов, других организаций, в собственной бизнес-практике. Просто руководители не всегда знакомы с самим термином. Перспективы же «официального» бенчмаркинга омрачает целый ряд барьеров. Основная причина слабого распространения бенчмаркинга в Беларуси – низкая инновационность белорусской экономики. Вторая причина – низкий уровень знаний менеджерского звена. Помочь бенчмаркинг может как успешным отраслям, так и тем, кто испытывает серьезные трудности. Тут и машиностроение, легкая, пищевая промышленность, сервис.

Несмотря на все трудности, примеры в Республике Беларусь все же есть. Очевидно, что белорусские производители молочных продуктов постоянно бывают в Европе, следят за новыми продуктами, а потом внедряют у себя в производство. Думаю, «Савушкин продукт» не станет опровергать это предположение. К слову, в подобных случаях производители получают возможность сэкономить на дорогостоящих маркетинговых исследованиях потребительских предпочтений и сразу выйти на уровень производства. Операторы сотовой связи изучали логику развития других рынков, чтобы прогнозировать динамику роста клиентской базы, наиболее востребованные услуги, показатель ARPU. Известна одна компания, где провели вполне цивилизованный бенчмаркинг, отправили за рубеж ключевых сотрудников, которые несколько недель стажировались в аналогичной компании. Затем весь лучший опыт по изученным стандартам они внедряли у себя. Заимствовались технологии управления внутренними процессами, клиентскими потоками, взаимоотношениями с клиентами и т. д. Ведь можно перенимать почти все, если опыт того стоит!

Литература

1. Альпина Бизнес Букс Модели менеджмента ведущих корпораций, 2008.
2. Бенчмаркинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ashbm.deal.by>.
3. Бенчмаркинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kollegium.ru/>.