

3 ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 11. Гомель, 2018**

УДК 338.24.021.8

М. А. БОЙКАЧЕВ

Белорусский государственный университет транспорта

БЕНЧМАРКИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Изложены основные положения бенчмаркинга, этапы его внедрения в организации, отражены особенности применения инструментов бенчмаркинга для эффективного управления организацией

Важным фактором успеха организации является ее конкурентоспособная позиция. Организациям всегда следует знать, кто является их самыми сильными конкурентами по каждому из процессов, а также на уровне отдельных продуктов или бизнеса в целом. Они должны осознанно стараться понять, как их сильные и слабые стороны влияют на степень удовлетворения потребителей и на рентабельность.

Организациям в условиях конкурентной борьбы необходимо использовать всевозможные инструменты совершенствования своей деятельности. Одним из инструментов эффективного управления служит бенчмаркинг, который является мощным инструментом, помогающим организациям сравнивать свои процессы с аналогичными процессами конкурентов и понимать, что делает товары и услуги другой организации более привлекательными.

Отличительной чертой бенчмаркинга от конкурентного анализа является то, что бенчмаркинг может применяться на протяжении долгого времени, тогда как при сравнении показателей в конкурентном анализе используют данные, относящиеся к какому-то конкретному периоду времени.

Существуют различные подходы к определению бенчмаркинга, однако все они сходятся к единому. Бенчмаркинг – это новый современный метод конкурентной борьбы, который позволяет предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность и лучше используя потенциал роста.

В Европе бенчмаркинг используется в качестве инструмента для внесения улучшений в работу как общественных, так и коммерческих организаций и средства повышения конкурентоспособности европейской экономики в целом.

Джейсон Грейсон-младший, глава International Benchmarking Clearinghouse, выделяет следующие причины популярности бенчмаркинга [2]:

- глобальная конкуренция;
- вознаграждение за качество;
- необходимость адаптации и использования мировых достижений.

Как любой процесс в организации, бенчмаркинг проводится по определенной технологии, состоящей из ряда последовательных этапов [1]:

- выбор проблемной сферы в изучаемой организации;
- определение критериев оценки;
- выбор организации для сравнения;
- сбор необходимой информации;
- анализ показателей и оценка возможности применения результатов;
- разработка управленческих решений (стратегий) на основе полученных результатов;
- внедрение лучших управленческих решений (стратегий) в практику.

Исследование практики внедрения бенчмаркинга в организации показало, что оно включает в себя 5 этапов, приведенных на рисунке 1.

Исследования показывают, что существует несколько видов бенчмаркинга. Их можно классифицировать в зависимости от того, с кем проводится сравнение (внутренний, конкурентный, функциональный и общий) и что сравнивается (бенчмаркинг показателей, процесса и стратегический бенчмаркинг). На наш взгляд, бенчмаркинг как управленческая компетенция, основанная на творческом отношении к опыту лучших компаний, лидеров в своей отрасли, партнеров и конкурентов, является одним из эффективных инструментов, способствующих устойчивому улучшению деятельности организации.

Практика показывает, что в результате проведения бенчмаркинга возможно получить следующие результаты:

- 1 Определение положения компании на рынке.
- 2 Приобретение конкурентного преимущества.
- 3 Улучшение существующих бизнес-процессов, продукта.

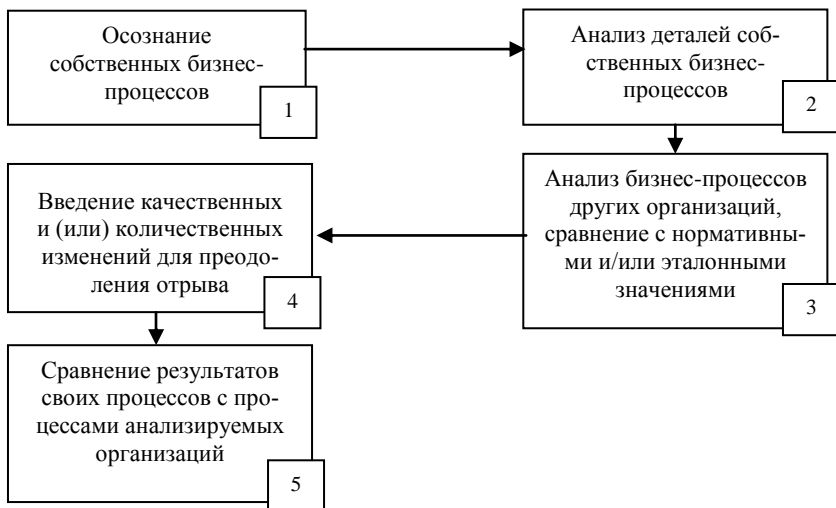


Рисунок 1 – Этапы внедрения бенчмаркинга в организации

Сегодня бенчмаркинг является исходной и неотъемлемой базой оценки и обоснования планов совершенствования и повышения конкурентоспособности многих успешных организаций, каждая из которых стремится стать лучше других участников рынка по тем или иным показателям или по их совокупности и сохранить полученные преимущества в течение максимального длительного времени [3].

Исследования в области развития бенчмаркинга, как фактора постоянного обеспечения повышения результативности и устойчивости деятельности предприятия в современных рыночных условиях хозяйствования, позволили сформировать следующие положения:

1 Ускорение процессов глобализации экономики и интеграции страны в мировое хозяйство, усиление конкуренции требуют систематического поиска новых возможностей обеспечения конкурентоспособности предприятий с учетом мирохозяйственных тенденций, лучшего опыта и разработки на их основе организационно-методических и практических рекомендаций по постоянному поиску и обеспечению предприятий элементами превосходства и целенаправленному их внедрению в практику их работы на всех участках деятельности.

2 Повысить эффективность маркетинговой деятельности предприятия позволяет управление, основанное на бенчмаркинге, суть которого состоит в совокупности подходов, приёмов, правил, средств и инструментов взаимодействия и сравнения с объектами внутренней или внешней среды предприятия и целенаправленного воздействия на персонал, его функции и практические навыки для улучшения их результативности или качества.

Существующее множество в теории и практике управления видов бенчмаркинга требует упорядочения всей их совокупности путем классификации и оценки по определенным критериям. Оптимально в практике управления на любом иерархическом уровне предприятия одновременно применяются различные виды бенчмаркинга и их сочетания (комбинации), поскольку все они органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии и совершенствовании.

Важным этапом обеспечения эффективного процесса бенчмаркинга является методическое сопровождение, которое обеспечивает согласованность деятельности подразделений предприятия, составляя информационную основу для планирования процесса бенчмаркинга, выявляя лучшие элементы превосходства внутри предприятия, его проблемные зоны, требующие первоочередного усовершенствования.

Основой модели процесса бенчмаркинга в области маркетинга предприятия является установление и обоснование области исследования, выбор субъектов и объектов улучшения, оказывающих наибольшее воздействие на уровень конкурентоспособности, осуществление планирования и реализации процесса бенчмаркинга с разработкой соответствующих систем мотивации, контроля и обучения персонала на базе современных информационных моделей.

Исследования показывают, что бенчмаркинг можно рассматривать как одну из важнейших техник антикризисного управления. Применение этой техники управления предприятием способствует существенному изменению процессов на предприятии. На основе результатов бенчмаркинга разрабатывается антикризисная стратегия фирмы.

В настоящее время бенчмаркинг стал важной составной частью стратегического планирования и совершенствования деятельности организаций. Долговременная стратегия выживания требует от организации постоянного развития и приспособления к сегодняшним и ожидаемым в будущем потребностям рынка, проявляющимся в виде слабых сигналов, в целях сохранения конкурентоспособности и соответствия современным императивам – поставлять продукции больше, лучшего качества, быстрее и дешевле.

Внедрение системы бенчмаркинга в маркетинговую деятельность организаций является экономически эффективным и целесообразным, поскольку в реальной практике эта подсистема менеджмента, прежде всего, испытывает различные проблемы: стратегические и текущие, кадровые и функциональные и, в первую очередь, требует поиска методов и инструментов рационального их решения.

Среди организаций, применивших в своей деятельности такой инструмент управления, как бенчмаркинг, можно выделить компанию Nokia, в которой бенчмаркинг используется для поддержки и постановки новых задач развития в различных областях, среди которых можно выделить логистику,

НИОКР, взаимоотношения в коллективе и др. При этом бенчмаркинг является неотъемлемой частью проектов развития компании и программ обучения [1].

Однако не всегда проведение бенчмаркинга для организации приносит только положительные результаты, и не каждой организации удастся достичь желаемой цели. Исследования показывают, что наиболее распространенными причинами неудач бенчмаркинг-программ являются:

- неправильная последовательность или состав этапов бенчмаркинг-программ, которые приводят к увеличению расходов и затягиванию программ во времени;
- недостаточное количество информации для проведения бенчмаркинга;
- затраты на бенчмаркинг-программы не всегда покрывают результат их реализации, что является причиной от них отказаться;
- довольно часто для проведения бенчмаркинга выбирают не самый лучший опыт и решения, что приводит к возникновению проблем.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что бенчмаркинг, как и любой инструмент управления, имеет свои преимущества и недостатки (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки бенчмаркинга как инструмента управления конкурентоспособностью

Преимущества	Недостатки
1 Простота использования.	1 Сложно найти компанию-эталон.
2 Отдача от использования данного инструмента в виде прибыли значительно превышает затраты, необходимые для его внедрения.	2 При отсутствии опыта проведения процедуры бенчмаркинга первоначальные затраты могут быть существенными.
3 Помощь в поиске слабых мест в деятельности компании путем сравнения с предприятием-лидером.	3 Самые лучшие примеры ведения бизнеса необходимо тщательно изучить и адаптировать для конкретной организации для достижения наибольшего положительного эффекта.
4 Изучение работы других компаний способствует генерации новых идей.	

Следует отметить, что польза бенчмаркинга состоит в повышении управляемости производственными и маркетинговыми функциями за счет исследуемых и внедряемых на предприятии лучших методов и технологий других предприятий или отраслей.

Поэтому бенчмаркинг сегодня – неотъемлемый элемент управления компанией. Особое значение он имеет в управлении качеством, позволяя постоянно контролировать уровень качества, отслеживать новейшие тенденции в производстве товаров и оказании услуг. Более того, данный инструмент дает организациям, его использующим, возможность непосредственно изучить, посмотреть новинки, лучший опыт других компаний, позволяет вводить инновации в деятельность организации, совершенствовать бизнес-процессы с меньшими затратами.

Таким образом, при правильном проведении бенчмаркинга организация может усовершенствовать свою деятельность, получить ряд конкурентных преимуществ, поскольку у проводящих бенчмаркинг предприятий имеется возможность взглянуть на организацию со стороны, что позволяет выйти за рамки ежедневной деятельности, найти новые решения для улучшения работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Багиев, Г. Л.** Методы получения и обработки маркетинговой информации / Г. Л. Багиев. – СПб. : СПбУЭФ, 2015 – 89 с.

2 Бенчмаркинг [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm. – Дата доступа : 12.02.2018.

3 Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.html>. – Дата доступа : 05.07.2018.

4 **Щербаков, Н. А.** Практика бенчмаркиговых исследований как аналитический инструмент для HR-специалистов / Н. А. Щербаков // Молодой ученый. – 2016. – № 28. – С. 606–608.

M. BOYKACHEV

Belarusian State University of Transport

BENCHMARKING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ORGANIZATION MANAGEMENT

The article describes the main provisions of benchmarking, the stages of its implementation in the organization, reflects the features of the use of benchmarking tools for effective management of the organization

Получено 12.10.2018

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).**

Вып. 11. Гомель, 2018

УДК 658.532

Е. В. БОЙКАЧЕВА

И. Ю. КУЛИКОВСКАЯ

Белорусский государственный университет транспорта

РЕЛЕВАНТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Раскрывается сущность и понятия релевантного подхода, его влияние на принятие управленческих решений, релевантных и нерелевантных затрат, а также их место при принятии решений в планировании новой деятельности и ликвидации уже суще-