

УДК 658.5

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ЕГО ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Погорелов Ю.С., Горбунов В.А.

Рассмотрено понятие и представлены разновидности бенчмаркинга. Предложены индикаторы необходимости использования бенчмаркинга как инструмента развития для предприятия при его выходе на внешний рынок. Исследованы факторы выбора вида бенчмаркинга и предприятия-эталона при выходе предприятия на внешний рынок. Разработан алгоритм проведения бенчмаркинга для предприятия-субъекта ВЭД, осуществляющего экспортно-импортные операции, при его выходе на внешний рынок. Предложены сравниваемые показатели и условия при проведении бенчмаркинга при выходе предприятия на внешний рынок.

Ключевые слова: бенчмаркинг, постбенчмаркинг.

Сегодня в связи с усилением конкуренции во многих нишах рынка, повышением динамичности внешней среды продолжается поиск тех управленческих инструментов, использование которых позволяет, развивая предприятие, обеспечивать его устойчивое функционирование. Особый интерес применение новых управленческих инструментов и подходов, как инструментов развития, представляет для предприятий, которые предполагают выйти на внешний рынок, и вследствие этого, как правило, сталкиваются с конкуренцией на нескольких секторах рынка. Под инструментом развития предлагается понимать способ действия, который позволяет формировать на предприятии позитивные количественные и качественные изменения, совокупность которых расширяет возможности предприятия, способствует его устойчивому функционированию в условиях агрессивной внешней среды, повышает конкурентоспособность.

Одним из современных управленческих инструментов, который может быть использован как инструмент развития предприятия при его выходе на внешний рынок, следует назвать бенчмаркинг. У предприятия при решении возникающих проблем и задач в его деятельности есть два пути: разрабатывать способ или способы их решения самостоятельно или воспользоваться готовым опытом успешных предприятий, то есть апробированными подходами и методиками, адаптируя их, естественно, под потребности и условия функционирования предприятия. С этой целью и используется бенчмаркинг. Преимущество бенчмаркинга состоит в том, что он является одним из наиболее эффективных инструментов повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом [1, 11].

Если концептуальные и теоретические основы бенчмаркинга на сегодняшний день в достаточной мере разработаны, то практические аспекты его применения как инструмента развития, в частности, для рассматриваемой ситуации – выхода предприятия на внешний рынок – заслуживают более пристального внимания.

Впервые термин бенчмаркинг, означающий в геодезии опорную отметку, в экономике был применен в 1972 году в ходе исследований Института стратегического планирования (США), направленных на поиск решений в обеспечении конкурентоспособности предприятия [1]. Дальнейшее распространение бенчмаркинга было связано с успешностью этого инструмента. Во многом это обусловило значительное внимание, которое бенчмаркингу уделено в современных отечественных и зарубежных публикациях [1, 5, 7-9, 12, 13, 15].

Родоначальниками фактического бенчмаркинга считают японские предприятия, которые научились идеально копировать чужие достижения, адаптируя их в соответствии со спецификой своей работы. В 1960-1970 годах японские предприятия тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы в другую [5]. В западных странах развитой рыночной экономики бенчмаркинг

начали активно использовать в конце 70-х годов XX столетия после проведения и опубликования результатов уже упоминавшихся исследований Института стратегического планирования (США). В это время японские предприятия сильно теснили американские, причем, на их же национальном рынке, и компания Хегох, в частности, стала искать причины утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Менеджеры предприятия даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения японцев, но и новшества в области менеджмента других предприятий [5].

Для дальнейшего оперирования бенчмаркингом представляется целесообразным дать несколько его определений, распространенных в современной литературе, с учетом того, что бенчмаркинг появился на стыке маркетинга и менеджмента. Одни специалисты считают бенчмаркинг продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности предприятия, другие – программой улучшения качества продукции, а третьи – самостоятельным управленческим инструментом. Существующие подходы к определению бенчмаркинга представлены в табл. 1.

Таблица 1

Определение бенчмаркинга

Источник	Определение
[3]	Бенчмаркинг – это концепция менеджмента, в соответствии с которой определяющие факторы успеха систематически и регулярно изменяются, а их целевые показатели ориентируются на стандарт (на лучшего в отрасли)
[4]	Бенчмаркинг – это управленческая технология, которая с целью достижения экономического процветания предприятия учитывает и использует передовые достижения не только в своей отрасли, но и в других отраслях
[8]	Бенчмаркинг – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одного предприятия с показателями других более успешных предприятий, при этом сравнительный анализ предусматривает не только констатацию результатов, а поиск причин и факторов, которые способствовали формированию таких результатов
[18]	Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программ улучшения качества продукции. В основе бенчмаркинга лежит сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом предприятия, проводящего анализ в целях повышения конкурентоспособности последнего

Процесс бенчмаркинга состоит из ряда этапов (шагов), которые следует соблюдать для достижения поставленных целей. В частности, выделяют следующие последовательные этапы: определение объекта бенчмаркинга (областей деятельности: уровень запасов, незавершенное производство, количество отходов, уровень брака и т.д.); выбор предприятия для сравнения (от этого зависит, каким будет бенчмаркинг – внутренним или внешним) и определение критериев для сравнения; сбор необходимой информации и ее тщательная проверка; анализ полученных данных и разработка плана мероприятий по изменениям и внедрению улучшений; внедрение разработанного проекта [16]. Происшедшие изменения после внедрения мероприятий становятся обычной текущей практикой. Если предприятие заинтересовано в дальнейшем развитии, то необходим постоянный мониторинг того, насколько успешно работают все его организационные и производственные системы и подсистемы. Практика свидетельствует, что процесс улучшений безграничен. Поэтому бенчмаркинг – вечный двигатель непрерывного самосовершенствования и улучшения деятельности предприятия, у которого не существует завершающего этапа общего процесса. На рис. 1 рассмотрена примерная технология реализации составных элементов бенчмаркинга [16].

На сегодняшний день в Японии, США и других экономически развитых странах программы

бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств», которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Благодаря такому обмену опытом выигрывают экономики стран в целом.

В поисках успешного опыта предприятия должны в первую очередь обращать внимание на конкурентов. Однако, доскональное изучение конкурентов представляет определенные сложности. Возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами, находящимися в рамках ассоциаций. На практике это случается крайне редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетингологи-аналитики, которые по роду своей деятельности анализируют источники вторичной и первичной информации [5].

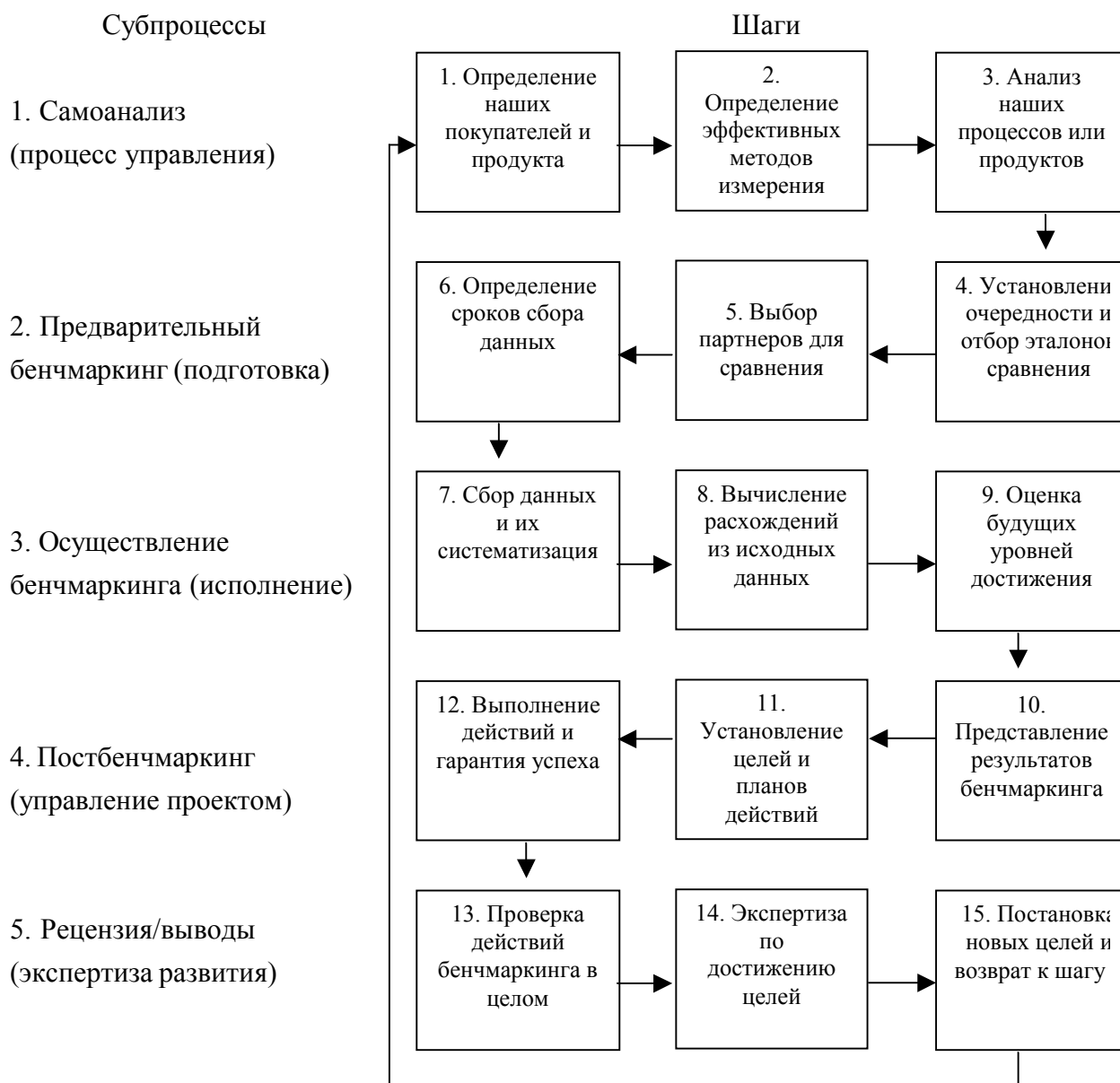


Рис. 1. Схема процесса бенчмаркинга

В связи с тем, что на сегодняшний день бенчмаркинг достаточно разнообразен, представляется необходимым кратко осветить его основные разновидности, которые представлены в табл. 2.

В этой связи целью статьи является разработка предложений по применению бенчмаркинга как инструмента развития при организации выхода предприятия на внешний рынок.

Очевидно, что применение любого инструмента в управлении, в том числе и бенчмаркинга как инструмента развития предприятия при его выходе на внешний рынок, должно учитывать особенности предприятия.

Таблица 2

Разновидности бенчмаркинга

Вид бенчмаркинга	Сущность
Внутренний бенчмаркинг	Сравнение процессов, товаров, услуг между различными подразделениями одного предприятия (внутри предприятия)
Конкурентный бенчмаркинг	Сопоставление предприятия с главными конкурентами на основе исследования специфических продуктов, возможностей бизнес-процессов, административно-организационных методов управления.
Функциональный бенчмаркинг	Функциональное сравнение предприятия с мировыми лидерами, которые не входят в число его конкурентов, но имеют схожие производственные процессы.
Общий (родовой) бенчмаркинг	Многокритериальное сравнение бизнес-процессов, протекающих на предприятиях, относящихся к разным отраслям промышленности.

Как только предприятие выходит на внешний рынок, оно фактически реализует внешнеэкономическую деятельность, становясь субъектом ВЭД. А это значит, что ему уже присущи традиционные характеристики субъекта ВЭД. Предприятие, которое осуществляет внешнеэкономическую деятельность, имеет особенности, к числу которых относятся работа, как минимум, на двух рынках, возможность получения дополнительного дохода по сравнению с другими предприятиями, которые работают только на национальном рынке вследствие его меньшей емкости национального рынка и более высокой скорости его насыщения, повышенный входной барьер в отрасли, повышенный уровень неопределенности во внешней среде, различная эластичность спроса по цене на разных рынках, возможность использования различных конкурентных преимуществ на разных рынках, необходимость сбора дополнительной информации о различных рынках, высокая зависимость от внешней среды, большая степень риска [10]. Это одновременно и упрощает проведение бенчмаркинга при выходе предприятия на внешний рынок, и усложняет его. С одной стороны, использовать бенчмаркинг для предприятия, которое выходит на внешний рынок просто, потому что увеличивается количество альтернативных объектов для сравнения, многие технологические и организационные процессы являются если не стандартными, то в достаточной мере стандартизированными, возможной является диффузия инноваций и научение неcodифицируемому знанию. С другой стороны, применение бенчмаркинга для такого предприятия осложняется тем, что количество альтернативных вариантов действия для него по сравнению с предприятием, которое работает только на локальном рынке, значительно больше (особенно, если предприятие работает на нескольких международных рынках), возможности использования внутреннего и конкурентного бенчмаркинга более ограничены, поскольку даже при наличии конкурентов (а уровень конкуренции для предприятия, которое работает на нескольких рынках, может быть даже выше, чем для предприятий, которые работают только на национальном рынке) сложнее подобрать эталон для сравнения и можно говорить только о сравнении отдельных операций.

Представляется целесообразным обосновать использование бенчмаркинга именно как инструмента развития. Традиционно в общенаучном смысле развитие понимается как закономерное направленное качественное изменение материальных и идеальных объектов [14] и как высший тип движения изменения материи и сознания; переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому [17, с. 453]. Применительно к предприятию развитие можно понимать как совокупность изменений, которые приводят к появлению нового качества и укреплению жизнеспособности системы, ее способности противодействовать разрушительным силам внешней среды [6, с. 296] или же, как совокупность изменений различной экономической природы, направленности, интенсивности, которые объективно отображаются в социально-экономической системе предприятия под влиянием определенных внутренних и внешних факторов, а также приводят к переходу и фиксации предприятия в различных относительно стабильных организационно-экономических состояниях [2].

Развитие предприятия и обеспечение такого развития является не прихотью и не управленческой модой, а объективной необходимостью поддержания его функционирования в условиях воздействия внешней среды. В современных условиях рынка предприятие вынуждено работать с учетом воздействия внешней

среды. Это отражено еще в идее И. Ансоффа о необходимости уравнивания турбулентности внешней среды стратегией предприятия и в дальнейшем нашло применение в концепции опережающего управления и управления по слабым сигналам. Ответом предприятия на изменяющуюся внешнюю среду является высокая адаптивность, которая представляет собою не что иное, как способность изменяться, накапливать новые возможности, формируя позитивные количественные и качественные изменения в деятельности предприятия. С одной стороны, изменения для предприятия являются следствием прошлых событий, с другой стороны – формируют события будущие, то есть диада «состояние-развитие» и причинно-следственная связь в этой диаде сохраняются, что показано на рис 2.

Состояние предприятия является предпосылкой для его развития, причем, развитие осуществляется в форме накопления количественных и качественных изменений. Поскольку в диаде «состояние-развитие» оба компонента неразрывно связаны, то развитие предприятия по итогам произошедших изменений в форме накопления возможностей предприятия способствует его новому состоянию, которое будет характеризоваться имплементацией таких возможностей, что приведет к новым изменениям, и цикл снова повторится. Роль инструмента развития в этом случае состоит в том, что такой инструмент, способствуя целенаправленному формированию изменений на предприятии, обеспечивает формирование его новых возможностей и фактически обеспечивает изменение состояния предприятия через его развитие.



Рис. 2. Связь между состоянием и развитием предприятия

Применение инструментов развития в условиях динамичной внешней среды, усиливающейся конкуренции и, как следствие, необходимости адаптации предприятия к турбулентности внешней среды весьма актуально. И бенчмаркинг, наряду с реинжинирингом, может быть признан одним из таких инструментов.

Вследствие особенностей деятельности предприятий-субъектов ВЭД, представленных в [10], применение инструментов развития для таких предприятий (а, повторимся, выход предприятия на внешний рынок делает такое предприятие субъектом ВЭД) является особенно актуальным. Представляется целесообразным акцентировать внимание на индикаторах необходимости использования бенчмаркинга для предприятия при его выходе на внешний рынок, так как очевидно, что бенчмаркинг не является управленческой панацеей и заслуживает применения в условиях четко выраженной симптоматики. Индикатор необходимости в данном случае понимается как оцениваемая величина, по результатам интерпретации которой можно сделать вывод о целесообразности и необходимости определенных событий и решений.

Традиционно условиями применения бенчмаркинга на предприятии являются кризис, плановая и обусловленная иными причинами реорганизация деятельности (особенно, сопровождающаяся реструктуризацией или изменением технологических и организационных процессов), появление новых технологий, изменение входного барьера в отрасли, усиление конкуренции в отрасли, санация предприятия. Однако, эти условия имеют общий характер и не в полной мере подходят для предприятия при его выходе на внешний рынок. С учетом особенностей деятельности предприятия-субъекта ВЭД, рассмотренных общих условий применения бенчмаркинга на предприятии и заранее заданной специфики ситуации выбора (выход предприятия на внешний рынок) индикаторами необходимости использования бенчмаркинга как инструмента развития для субъекта ВЭД предлагается считать следующие (рис. 3).



Рис. 3. Индикаторы необходимости использования бенчмаркинга как инструмента развития для предприятия при его выходе на внешний рынок

При наличии хотя бы одного индикатора следует рассмотреть возможность применения бенчмаркинга как инструмента развития для предприятия при его выходе на внешний рынок. Выбор вида бенчмаркинга и предприятия-партнера при выходе предприятия на внешний рынок определяется множеством факторов. К числу таковых относятся следующие (рис. 4).



Рис. 4. Факторы выбора вида бенчмаркинга и предприятия-эталона при выходе предприятия на внешний рынок

После выбора вида бенчмаркинга следует разработать алгоритм его применения бенчмаркинга при выходе предприятия на внешний рынок. В литературе уже разработаны этапы реализации бенчмаркинга (например, [1,16]), однако с учетом конкретной ситуации (выход предприятия на внешний рынок) представляется целесообразным уточнить существующие разработки. Рассмотрим более подробно алгоритм проведения бенчмаркинга для предприятия, осуществляющего экспортно-импортные операции. Предлагаемый алгоритм представлен на рис. 5.



Рис. 5. Алгоритм проведения бенчмаркинга для предприятия-субъекта ВЭД, осуществляющего экспортно-импортные операции, при его выходе на внешний рынок

Представляется целесообразным кратко прокомментировать разработанный алгоритм. В его составе можно выделить три блока – исследовательский, аналитическо-организационный и внедренческий. Исследовательский блок на основе исследования индикаторов необходимости применения бенчмаркинга для субъекта ВЭД позволяет ответить на вопрос, насколько применение бенчмаркинга необходимо. Аналитическо-организационный блок позволяет подготовить предприятие к проведению бенчмаркинга: выбрать вид бенчмаркинга, предприятие-эталон и показатели для сравнения. Внедренческий блок позволяет непосредственно осуществлять на предприятии желаемые изменения и таким образом обеспечить улучшение выбранных показателей деятельности предприятия.

Рассмотрим более подробно содержание алгоритма проведения бенчмаркинга для предприятия, осуществляющего экспортно-импортные операции. Исследование индикаторов необходимости применения бенчмаркинга для предприятия при его выходе на внешний рынок, в соответствии с представленными на рис. 3 индикаторами, позволяет оценить необходимость применения бенчмаркинга и принять управленческое решение о целесообразности применения бенчмаркинга в деятельности конкретного предприятия. В случае принятия такого решения далее проводится внутреннее обследование предприятия, которое состоит в определении показателей деятельности, которые в дальнейшем предполагается улучшить. Следует заметить, что такое внутреннее обследование проводится независимо от вида бенчмаркинга, который предполагается использовать [1].

После проведения внутреннего обследования проводится анализ факторов, влияющих на вы-

бор вида бенчмаркинга и предприятия-эталона при выходе предприятия на внешний рынок (рис. 4). После выбора предприятия-эталона использование бенчмаркинга при выходе предприятия на внешний рынок предполагает выбор показателей и условий для сравнения. Предлагаемые для сравнения показатели и условия при проведении бенчмаркинга для такого предприятия представлены на рис. 6.

Далее в рамках внедренческого этапа следует обеспечить сбор информации и определение интересующих показателей. С этой целью могут быть использованы самые различные методы: поиск и композиция «открытой» информации, экономическая разведка, прямое обращение к предприятию-эталону с просьбой предоставить информацию и т.д. После того, как необходимый массив информации собран, следует провести анализ причинно-следственных зависимостей, приведших к формированию определенных показателей. Результаты такого анализа должны объяснить причины разницы между исследуемым предприятием и предприятием-эталон, а также позволить выявить возможности улучшения деятельности исследуемого предприятия.



Рис. 6. Сравниваемые показатели и условия при проведении бенчмаркинга при выходе предприятия на внешний рынок

Наконец, по итогам полученных результатов осуществляется внедрение результатов бенчмаркинга на процессном уровне, то есть такое изменение процессов в деятельности предприятия, которое позволит ему улучшить выбранные для анализа показатели деятельности.

ВЫВОДЫ

Таким образом, можно утверждать, что бенчмаркинг представляет собой перспективный инструмент развития предприятия, представляющий особый интерес при выходе предприятия на внешний рынок. Выделенные индикаторы необходимости применения бенчмаркинга как инструмента развития предприятия при его выходе на внешний рынок, а также факторы выбора вида бенчмаркинга и предприятия-партнера при выходе предприятия на внешний рынок, разработанный алгоритм проведения бенчмаркинга для предприятия (на примере субъекта ВЭД, осуществляющего экспортно-импортные операции) при его выходе на внешний рынок позволяют на практике применять бенчмаркинг как инструмент развития в деятельности предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бисага В., Когут Ю. Бенчмаркинг: опорная точка для Вашего бизнеса // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №5. – С. 53-56.
2. Богатирьев І.О. Ефективність розвитку підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – №7-8 (26-27). – С. 73-79.
3. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
4. Гайденоко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Издательство Эксмо, 2005. – 480 с.
5. Годин А. М. Маркетинг: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2006. – 760 с.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 11-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
8. Маркетинг/ Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
9. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін.: Ред. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422с.
10. Погорелов Ю.С. Управління витратами суб'єктів ЗЕД у контексті забезпечення конкурентоспроможності // Экономика и управление. – 2007. – №1. – С. 82-88.
11. Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю // Схід. – 2005. – №4 (70). – С. 33-37.
12. Романенко С. Н. Маркетинг: Учеб. пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2006. – 272с.
13. Соловьев Б. А. Маркетинг: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2005. – 383 с.
14. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. –М.: Политиздат, 1987. – 592 с.
15. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирсн Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование.: Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800с.
16. Щегорцов В. А. Таран В. А. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под ред.В. А. Щегорцова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 417с.
17. Энциклопедический словарь /Гл. ред Б.А. Введенский. Т. 2. – М.: Советская энциклопедия, 1964. – 736 с.