

---

## **БЕНЧМАРКИНГ – МЕТОД СРАВНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

**Овчинникова Татьяна Ивановна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий; [ponomareva220387@yandex.ru](mailto:ponomareva220387@yandex.ru)

**Пономарева Наталия Игоревна,**

аспирант кафедры экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий; [ponomareva220387@yandex.ru](mailto:ponomareva220387@yandex.ru)

В статье рассмотрен метод «бенчмаркинг», приводятся его характеристики: алгоритм, процессы и установление конкретных целей предприятия, отличающих его от конкурентных организаций и позволяющих добиться эффективности на рынке.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, инновационная деятельность, эффективность.

К методам сравнения предприятия с наиболее сильными конкурентами относим оценку результатов деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений с высоконкурентными организациями в целях достижения стратегических целей. Известно, что предприятия с высоким уровнем конкуренции вынуждены привлекать значительные инновационные, людские и финансовые ресурсы, ставить конкретные и измеримые цели и добиваться их выполнения. Поэтому современное управление конкурентными предприятиями – это симбиоз новых теорий и эффективной практики. Эдвард Деминг говорил: «Опыт учит (дает возможность планировать и предсказывать) только тогда, когда мы используем его для модифицирования и понимания теории» [2]. Современная теория и практика эффективных хлебопекарных предприятий – это объекты для исследования процессов бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – непрерывный процесс оценки и сравнения уровня продукции, услуг и методов работы с конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами [1].

Однако несколько иной подход к методу бенчмаркинга наблюдается в Американском центре производительности и качества. По мнению работников Центра, бенчмаркинг – это процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику

конкурентоспособности.

Рассматривая опыт компании Херох, Р.С. Кэмп характеризует бенчмаркинг как «непрерывный поиск решений, базирующихся на лучших методах и процессах всей индустрии (так называемых best practices), которые дают предприятию возможность наивысших достижений» [4].

С точки зрения Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон, бенчмаркинг – это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования знаний в работе своей организации [3].

Исследуя указанные категории, отметим, что характерной чертой метода бенчмаркинг является непрерывность деятельности по сбору и постоянное обновление методов управления по внедрению наилучшего опыта с целью – быть конкурентоспособным предприятием в долгосрочном периоде. Основой конкурентоспособности является внедрение инноваций. Именно непрерывность процесса развития и совершенствования производственных, управленческих, маркетинговых и технико-технологических процессов позволяет предприятию быть лучшим в отрасли и выдержать конкуренцию на рынке (табл. 1).

Таблица 1

Основные черты бенчмаркинга

Авторы	Содержание понятия «бенчмаркинг»
Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон	Это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования знаний в работе своей организации
Р. С. Кэмп	Непрерывный поиск решений, базирующихся на лучших методах и процессах всей индустрии
И.П. Данилов, Т.В. Данилова	Непрерывный процесс оценки и сравнения уровня продукции, услуг и методов работы с конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами
Американский центр производительности и качества	Процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую конкурентоспособности
Т. Кернз	Процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую конкурентоспособности
Дж. Грейсон мл.	Детальное изучение лучших достижений конкурентов и последующее использование полученной информации для выживания на рынке
Э. Трейси	Этот процесс позволяет нам искать слабые места. Бенчмаркинг – это структурированная дисциплина, служащая для анализа процесса и нахождения возможностей улучшения, путь к совершенству
Н. Пономарева	Метод оценки и сравнения наилучшего опыта в деятельности предприятий, характеризуемый постоянным обновлением новых методов управления, внедрения техники и технологий по сравнению с конкурентными предприятиями, позволяющими организациям расширять «узкие места» своей деятельности в целях конкурентоспособности

Исследуя инновационные механизмы, согласимся с определением Дж. Грейсона мл., определяющего бенчмаркинг как метод борьбы за качество продукции, как метод внедрения новых бизнес-технологий. Как считает указанный автор, это инструмент, с помощью которого выделяют особо

ценные технологии и методы управления компанией [1]:

- в эпоху глобализации бизнеса компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения лучших достижений конкурентов и последующего использования полученной информации в целях собственного выживания;

- все большее распространение получают проходящие на национальном уровне конкурсы на звание лидера в области качества. Обязательным условием участия в них помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов является применение концепции бенчмаркинга;

- необходима адаптация и использование мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

В результате внедрения метода бенчмаркинг предприятие имеет следующие конкурентные преимущества:

- за счет внедрения инновацией на предприятие, его товар конкурентоспособен;

- предприятие получает вознаграждение за качество в виде получения прибыли;

- мировые достижения в процессе их исследования и применения позволяют предприятиям внедрять и развивать передовой опыт;

- использование метода бенчмаркинга способствует открытости и повышению эффективности бизнеса;

- оно несет неоспоримые преимущества.

На предприятиях хлебопекарной промышленности метод бенчмаркинга, имеет следующие преимущества, имеющие инновационное значение, они отражены на рисунке.

Сегодня ни одна организация не может выжить, не уделяя серьезного внимания изучению сильных черт своих конкурентов и не обучаясь у лучших в своей отрасли. Необходимость внедрения метода бенчмаркинга в режиме внедрения инноваций состоит в том, что он не только объясняет персоналу организации, насколько успешным оно может быть, но и указывает, как, каким способом необходимо изменить миссию и цели организации, чтобы быть более эффективной и конкурентоспособной.

В результате сравнения ОАО «Хлебозавод № 2» и ОАО «Золотой колос» были выявлены следующие причины неконкурентоспособности:

1. Выявлены слабые стороны в ассортиментной политике предприятия, при этом выяснилось, что выпускаемая «Золотым колосом» продукция неоднородна по объемам продаж: наиболее потребляема продукция: торты, пирожные, булочные изделия; наименее продаваема – хлеб, хлебобулочные изделия.

2. Определено, что конкуренты достигли успеха благодаря внедрению новых технологий по улучшению качества продукции.

3. Считаю необходимым использовать оптимальные финансовые потоки, и, опираясь на приобретенный опыт лучшего предприятия, разрабатывать более совершенные методы финансирования.

4. Была выявлена недостаточность инвестирования на предприятии ОАО «Золотой колос». Считаю необходимым использовать более современные методы инвестирования бизнес-проектов.

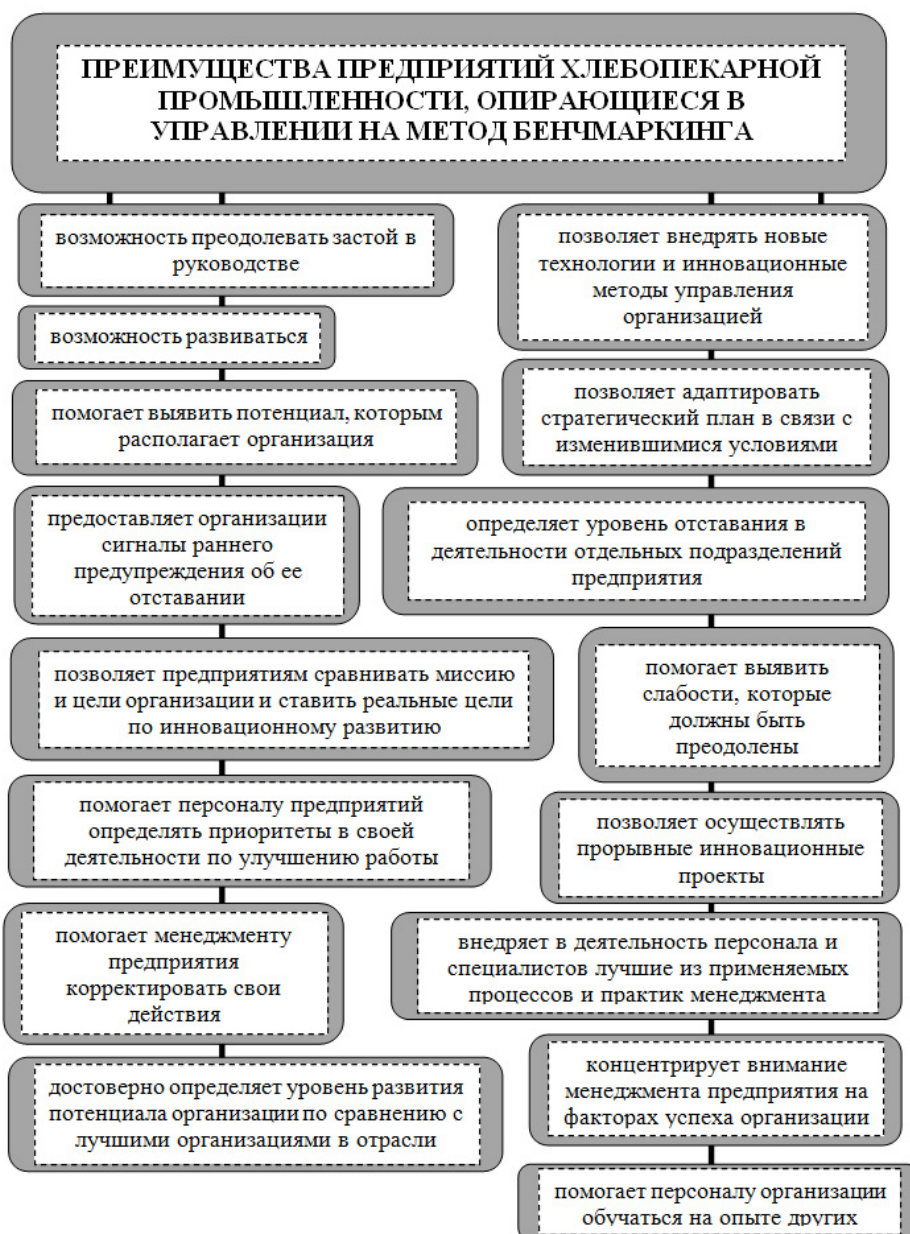


Рис. Преимущества предприятий хлебопекарной промышленности, опирающиеся в управлении на метод бенчмаркинга

Мы считаем, что на рассматриваемых хлебопекарных предприятиях необходим учет сезонного цикла продукции и циклических колебаний конъюнктуры рынка, когда требуется совмещать общеэкономические данные по отрасли (отраслевую статистику) и данные по конкретному предприятию.

ОАО «Хлебозавод №2» и ОАО «Золотой колос» действуют в отрасли то с повышающейся конъюнктурой, то с понижающейся конъюнктурой, поскольку рынок выпускаемых ими изделий неоднороден и зависит от сезона. Однако рынок кондитерских изделий, которые занимают основной товароборот предприятия ОАО «Золотой колос», проявляет большую амплитуду данной зависимости: летом снижается намного объем потребления кондитерских изделий, зимой повышается.

Влияние рыночных колебаний спроса на положение двух предприятий оказывается различным. Уровни А1 (максимальная активность ОАО «Хлебозавод №2», А2-максимальная выручка ОАО «Хлебозавод №2» и уровни В1 (минимальная активность ОАО «Золотой колос»), В2-минимальная выручка ОАО «Золотой колос», отражены в табл. 2 (исходная выручка принята за 100%).

Таблица 2

Уровни активности предприятий, связанные с выпуском продукции – пряника «Сувенирного» хлебопекарных предприятий в условиях сезонных колебаний спроса

Уровень активности	Тенденция сезонного колебания пряника «Сувенирного»	
	Рост	Спад
Максимальный	A1=128%	A2=112%
Минимальный	B1=105%	B2=55%
Амплитуда изменений уровня активности (выручки от реализации)	A1-B1=23%	A2-B2=57%

Данные табл. 2 показывают, что наименьшее снижение выручки от реализации (23%) наблюдается у предприятия ОАО «Хлебозавод №2». Чтобы противостоять общему снижению спроса в экономике в целом, такому предприятию достаточно небольшой коррекции объема своих производственных мощностей. Ему требуется задержать запуск инвестиционной программы, рассчитанной на расширение рынков сбыта в летний период времени и временно воздержаться от расширения штата работников, а также не заменять увольняющихся и выходящих на пенсию работников новыми.

Отметим следующее положение: предприятию ОАО «Хлебозавод №2» придется приспособливаться к циклическому затуханию объемов выпуска мучных кондитерских изделий и к их сезонному «возгоранию», поскольку подъем порождает свои трудности. Предприятие ОАО «Хлебозавод №2» будет испытывать увеличение текущих финансовых потребностей, ему придется тщательно контролировать затраты оборотных средств,

внимательно следить за дебиторской задолженностью, необходимо будет обеспечивать достаточную рентабельность собственных средств – иначе не удастся сохранить и увеличить достаточный уровень финансирования его долгосрочных, а также текущих потребностей.

Однако значительное снижение выручки наблюдается у предприятия ОАО «Золотой колос», которому приходится резко сокращать неиспользуемые основные средства, увольнять работников, жестко контролировать расходы.

Метод бенчмаркинга необходим при внедрении новых бизнес-проектов, в которых важную роль играют инновации, он выявляет конкурентоспособный инновационный элемент, подкрепленный соответствующей информацией

#### **Список источников**

1. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия [текст] / И.П. Данилов, Т.В. Данилова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 69 с.
2. Деминг, У.Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами [текст] / У.Э. Деминг — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 46 с.
3. Харрингтон, Х. Дж., Харрингтон, Дж. С. Издательство: Издательский дом «Питер», 2004 г.- 176 с.
4. Pffiffer R. Mit den Besten Lerner durch Benchmarking (Бенчмаркинг - учиться у лучших) [текст] / R. Pffiffer // Meilenstein. — 2005. – №4. – Пер. с нем. «Провокация Роста», 2006. – 17 с.

---

## **BENCHMARKING METHOD OF COMPARING OF INNOVATION CHARACTERISTICS OF ENTERPRISES**

---

**Ovchinnikova Tatyana Ivanovna,**

Dr. Sc. Of Economy, Professor of the Chair of Economics, Finances and Accounting of Voronezh State University of Engineering Technologies;  
ponomareva220387@yandex.ru

**Ponomareva Natalia Igorevna,**

Post-graduate student of the Chair of Economics, Finances and Accounting of Voronezh State University of Engineering Technologies;  
ponomareva220387@yandex.ru

In the article the method of «benchmarking» is considered, its specifications are proposed: the algorithm, processes and establishment of the specific objectives of the enterprise, distinguishing it from competitive organizations and to achieve efficiency in the market.

**Keywords:** benchmarking, innovation, efficiency.