

УДК 334.01

Аркадий Львович Машкин, канд. экон. наук, доц.,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, a-mashkin@yandex.ru

Вера Викторовна Безновская, доц.,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, beznovskaya@mail.ru

Юлия Андреевна Салтыкова, студентка,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, julle.saltykova@yandex.ru

БЕНЧМАРКИНГ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ АВТОТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты применения бенчмаркинга, в частности бенчмаркинга цепей поставок, для достижения положительного экономического эффекта в работе компаний автотранспортной отрасли.

Ключевые слова: бенчмаркинг, цепь поставок, экономическая эффективность, бизнес-процессы, конкурентоспособность, маркетинговые исследования, новации.

Arkady L. Mashkin, Ph. D, associate professor,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, a-mashkin@yandex.ru

Vera V. Beznovskaya, associated professor,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, beznovskaya@mail.ru

Julia A. Saltykova, student,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, julle.saltykova@yandex.ru

BENCHMARKING AS A METHOD OF INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF A ROAD HAULAGE COMPANY

Abstract. This article describes theoretical aspects of an application of a benchmarking, particularly a supply chain benchmarking, in order to improve the economic efficiency of road transportation companies.

Key words: benchmarking, supply chain, economic efficiency, business processes, competitive ability, marketing research, novation.

Введение

Проблема эффективности – основная проблема экономической теории и практики, а оценка и анализ эффективности – важнейший инструмент для разработки стратегии развития компании. Управлять эффективностью организации – означает вовремя избегать опасных точек в развитии, острых кризисов, быть на плаву за счет достижения оптимальности в решениях и используемых ресурсах.

В последнее время для повышения экономической эффективности и конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях растущей конкуренции используется такой метод управления эффективностью, как бенчмаркинг. Технология бенчмаркинга оправдана в силу своей относительно невысокой стоимости, интегративного характера, быстроты и апробированности на практике.

Бенчмаркинг как одно из направлений маркетинговых исследований

Бенчмаркинг является одним из инструментов проведения маркетинговых исследований. *Бенчмаркинг* (от англ. benchmark – стандарт, ориентир) связан с поиском, изучением и подбором соответствующих методов организации бизнес-процессов, позволяющих компании достичь поставленных целей [2, 3]. На основе информации о различных сторонах деятельности фирм-партнеров по бенчмаркингу, компания получает возможность выявить и использовать то, что другие делают лучше.

Целью бенчмаркинга, как функции маркетинговых исследований, является повышение общей конкурентоспособности компании, благодаря поиску и адаптации лучших методов организации бизнес-процессов. На основе этого выделяют несколько задач, которые решает бенчмаркинг:

- поиск и определение слабых сторон компании;
- ориентация на внешнюю среду с целью противостояния критическим и потенциальным угрозам;
- отбор и адаптация идей по совершенствованию бизнес-процессов;
- повышение экономической эффективности;
- стремление к развитию и повышению конкурентоспособности.

В зависимости от компаний-партнеров и располагаемых для исследования данных существуют различные виды и типы бенчмаркинга. Для проведения маркетинговых исследований компаниями чаще всего используются *внутренний, внешний, конкурентный и функциональный бенчмаркинг* [1].

Таблица 1

Преимущества и недостатки основных видов бенчмаркинга

Вид	Возможные партнеры	Преимущества	Недостатки
Внутренний бенчмаркинг	Подразделения и филиалы, занимающиеся аналогичными видами деятельности	– Простота сбора информации. – Высокая точность сравнительного анализа	– Ограниченность и внутренняя замкнутость
Внешний бенчмаркинг	Аналогичные предприятия, обслуживающие другие сегменты рынка	– Соотносимость. – Доступ к информации. – Аналогичность технологий	– Небольшие различия между предприятиями
Конкурентный бенчмаркинг	Ближайшие конкуренты, работающие в том же сегменте рынка	– Уточнение позиционирования товара на рынке. – Приемлемость для некоммерческих организаций	– Недоверие и страх перед конкурентами. – Вопросы этики. – Чрезмерная заинтересованность вопросами конкурентоспособности вместо поиска лучших методов
Функциональный бенчмаркинг	Лучшие по каким-либо функциям предприятия, работающие в одном секторе	– Потенциал к инновационной деятельности. – Стимулирование предприятия	– Трудности в адаптации чужих методов. – Отсутствие возможности сравнения некоторых показателей. – Большие временные затраты

Основная концепция бенчмаркингового подхода была разработана в 1970 – начале 1980-х гг. в США, однако в России бенчмаркинг только начинает свое распространение. Необходимость использования такого маркетингового инструмента обусловлена усилением глобализационных процессов и, как следствие, повышением требований к произведенному товару или оказанной услуге. Чтобы применение бенчмаркинга российскими компаниями принесло положительный эффект, необходимо разработать четкий поэтапный процесс анализа с учетом российской специфики предпринимательской деятельности.

На базе периодических исследований клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Общероссийской общественной организацией «Всероссийская организация качества» (ВОК) был проведен анализ прямых и косвенных препятствий, возникающих перед российскими компаниями при принятии решения об использовании бенчмаркинга. Данные препятствия проранжированы по степени значимости и представлены на рис. 1.



Рис. 1. Причины неиспользования бенчмаркинга в российском предпринимательстве [4]

Как видно из рисунка 1, самой значимой причиной, по которой в России отказываются от применения бенчмаркинга, является комплекс «засекреченности». Неофициальный кодекс бенчмаркинга гласит: у

партнеров можно запрашивать только ту информацию, которую сама компания готова им предоставить. В действительности, сегодня большинство российских компаний держат информацию о результатах своей деятельности закрытой и публикуют только ограниченное количество отраслевых анализов. Таким образом, в российских условиях лучше всего проводить бенчмаркинг в сотрудничестве с уже имеющимися деловыми партнерами, так как инициатор проекта в этом случае будет связан с ними прямыми или косвенными взаимоотношениями.

Методика проведения бенчмаркинга

Успех от внедрения бенчмаркинга напрямую зависит от правильно разработанной технологии его организации, которая должна представлять собой четкий, структурированный процесс в соответствии с особенностями деятельности компании. *Типовой алгоритм проведения бенчмаркинга* не имеет строгой регламентации, но зачастую в нем выделяют шесть основных этапов (рис. 2).



Рис. 2. Схема процесса бенчмаркинга

Особое внимание при проведении бенчмаркинга следует уделить этапу поиска партнеров. От правильного выбора партнеров по бенчмаркингу зависит успех всего исследования. Поиск партнеров должен быть обусловлен видом проводимого бенчмаркинга, технологическим развитием отрасли, целями исследования и особенностями бизнес-процессов компании.

Завершающим этапом исследования является внедрение новаций в бизнес процессы компании. По результатам практики выявлено, что стратегические процессы скорее терпят неудачу на стадии внедрения, чем на этапе их разработки, поэтому в отчете о проведении бенчмаркинга не только описываются новые улучшенные бизнес-процессы, но и приводятся рекомендации по их внедрению.

Бенчмаркинг на автомобильном транспорте

Постоянное развитие транспортной отрасли и расширение рынка транспортных услуг порождает необходимость повышать экономическую эффективность деятельности транспортных компаний и поддерживать высокий уровень их конкурентоспособности [5]. Анализ внешнего окружения позволяет фирме улучшать позиции на рынке за счет корректировки своей деятельности с учетом работы более успешных транспортных компаний. Вопросы повышения качества транспортных услуг, в частности услуг автомобильного транспорта, позволяет решать бенчмаркинг транспортной отрасли.

Для сферы грузового автомобильного транспорта объектами бенчмаркинга могут быть:

- услуги по перевозке и хранению груза, погрузочно-разгрузочные, складские, экспедиторские, информационные, маркетинговые и лизинговые услуги;
- производственные процессы, связанные с перевозкой различных видов грузов (охлаждение, вентиляция, способ укладки и т. д.);

– вспомогательные транспортные средства и механизмы, позволяющие оперативно осуществлять погрузку и разгрузку (ориентированность на их производительность, автоматизацию, минимальное воздействие на экологию и т.д.);

– различного рода транспортные бизнес-процессы (диспетчерское управление, обслуживание клиентов, прием и выполнение заказов, техническое и информационное обслуживание и т.д.).

Несмотря на то, что бенчмаркинг в России по большей части применяется теми компаниями, которые тесно сотрудничают с иностранными партнерами, в последнее время, в связи с расширением рынка транспортных услуг, стало актуальным применение бенчмаркинга цепей поставок среди российских компаний, где транспорт играет важную роль. *Цепь поставок* представляет собой взаимосвязь последовательных потоков и процессов, которые комбинируются для удовлетворения требований потребителей.

Бенчмаркинг цепей поставок представляет собой сравнение управленческих концепций по планированию и организации потока информации о перемещающихся товарах, складах, материалах и дополнительных услугах, возникающих в производственных и логистических процессах транспортных компаний. Целью проведения бенчмаркинга цепей поставок на автомобильном транспорте является повышение экономической эффективности перевозок через минимизацию затрат; повышение спроса на конечную продукцию; улучшение качества перевозок и т.д.

На первом этапе проведения бенчмаркинга цепей поставок выделяются все процессы, осуществляемые транспортной компанией. На основе изучения ряда крупных транспортных предприятий России, выделяют девять типовых процессов АТП, среди которых процесс управления АТП; основной процесс АТП (перевозка); вспомогательные

процессы (сбыт, снабжение, эксплуатация, ремонт, бухгалтерия, кадровое обеспечение, планирование).

Зачастую деятельность транспортных компаний не ограничивается исключительно перевозками, поэтому любая из ряда дополнительных услуг, порождая возникновение новых, сопутствующих ей, бизнес-процессов, должна подлежать регламентации.

Проводя исследование по бенчмаркингу в автотранспортной компании, осуществляющей перевозку грузов, необходимо в обязательном порядке учитывать специфику перевозок автомобильным транспортом:

- автомобильные перевозки ориентированы преимущественно на короткие расстояния;
- перевозка грузов должна осуществляться с использованием специализированного подвижного состава (тягачи, прицепы, полуприцепы и др.);
- автомобильный транспорт напрямую зависит от состояния дорожной сети (качество дороги, протяженность и загруженность маршрута, пути объезда в случае крупногабаритных автомобилей и т.д.);
- перевозки грузов автомобильным транспортом являются самым дорогим видом перевозок (большие затраты на топливо, обслуживание и ремонт автомобилей, страхование водителей и грузов и т.д.).

Успешное проведение бенчмаркинга в автотранспортных компаниях обуславливается следующими принципами:

- ориентация на постоянное проведение бенчмаркинга;
- выделение средств на проведение бенчмаркинговых исследований;
- поддержка со стороны руководителей компании;
- осуществление приоритетных проектов бенчмаркинга, ориентированных на повышение конкурентоспособности компании и рентабельности автомобильных перевозок;
- включение затрат на проведение бенчмаркинга в смету компании при планировании годовой деятельности.

Заключение

Необходимость проведения бенчмаркинга в компаниях автотранспортной отрасли обуславливается в первую очередь массовостью и наиболее удобным применением в коммерческой деятельности автомобильного транспорта. Популярность автотранспорта по сравнению с другими видами транспорта России заключается не только в его универсальном использовании и маневренности, но и в гибкости, которая позволяет ему удачно вписываться в динамично изменяющуюся экономику страны. Бенчмаркинг отличается от простого сравнения предприятий четкой ориентацией на процессы. Так как любая транспортная компания по своей структуре может иметь отличительные черты и особенности, бенчмаркинг, как инструмент маркетинговых исследований, позволяет выявить и выстроить отношения с наиболее надежными и успешными транспортными компаниями, информация о которых, позволит оперативно акцентировать внимание на собственных особенностях и определить резервы и пути своего совершенствования.

Таким образом, бенчмаркинг цепей поставок на автомобильном транспорте способствует развитию и укреплению сетевых связей российских транспортных компаний в силу объединения различных фирм для создания прочных коммерческих, технологических и социальных контактов. Возможность использования сетевых взаимоотношений и отказ от закрытости информации на предприятиях позволит российскому бизнесу выйти на новый уровень, рассматривая партнеров по бенчмаркингу как потенциально долгосрочные ресурсы. В таком случае полезность полученной информации со временем не утратит своей актуальности и послужит компаниям стимулом к развитию и совершенствованию своей деятельности.

Список литературы

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. СПб: Питер, 2012. С. 560.
2. Маркетинг: большой толковый словарь / под ред. А.П. Панкрухина. 2-е изд., стер. М.: Издательство «Омега-Л», 2010. С. 256.
3. Стапенхарст Т. Бенчмаркинг: практическое руководство для менеджеров. Оксфорд, 2009. С. 176.
4. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // Методы менеджмента качества. 2004. № 8. <http://www.ria-stk.ru/mmj/detail.php>
5. Жидкова М.А. Основы эффективной стратегии развития таксомоторной компании // Вестник Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ). 2014. № 4(39). С. 79–83.

References

1. Bagiev G.L., Tarasevich V.M. *Marketing* (Marketing), Piter, 2012, p. 560.
2. Pankruchin A.P. *Marketing: bolshoy tolkoviyy slovar* (Marketing: great dictionary), Moscow, Omega-L, 2010, p. 256.
3. Stapenhurst T. *Benchmarking: Prakticheskoe rukovodstvo dlya menedzherov* (The Benchmarking Book: A how-to guide to best practice for managers and practitioners), Oxford University, 2009.
4. Maslov D.V., Belokurova E.A. *Methods of quality management*, 2004, № 8. <http://www.ria-stk.ru/mmj/detail.php>
5. Zhidkova M.A *Vestnik Moskovskogo avtomobil'no-dorozhnogo gosudarstvennogo tehnikeskogo universiteta (MADI)*, 2014, no. 4(39), pp. 79–83.