

## **ЧЕК – МЕТОД И БЕНЧМАРКИНГ В АНАЛИЗЕ ПРЕВОСХОДСТВА**

Главное достоинство бенчмаркинга в том, что он позволяет принимать лучшие решения, основанные на фактах, а не на интуиции. Процесс бенчмаркинга принесит важную потенциальную выгоду, когда используется как непрерывный процесс для выделения областей потенциальных изменений, а также как измерительный (сопоставительный) процесс для отслеживания достигнутых улучшений и анализа превосходства.

Осознание привлекательных возможностей внешней среды и областей потенциальных изменений это важный фактор, однако знание сильных и слабых сторон направлений деятельности предприятия, необходимых условий реализации тоже не менее значим. Для этого можно использовать метод чек – анализа сильных и слабых сторон предприятия. Маркетолог или внешний консультант анализирует эффективность маркетинга, финансовое состояние, производственную деятельность предприятия и дают оценку каждому фактору, с учетом его значимости.

При этом нет необходимости исправлять все выявленные слабости, так же как и особенно радоваться сильным сторонам. Вопрос в следующем, что предпочтительнее: реализация возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив. Например, перед подобной дилеммой оказались управленцы ОАО «Атлант». Часть из них выступала за то, чтобы предприятие увеличило производство холодильной техники, другие отстаивали необходимость продолжения выпуска стиральных машин и электрочайников.

Иногда причины неудач кроются не в отсутствии сильных сторон, а в недостаточной координации работы отделов предприятия. Поэтому очень важно учитывать рабочие отношения между отделами и службами, как очень существенный фактор внутренней среды.

Предприятие должно уделять особое внимание нескольким базовым процессам, таким как разработка новой продукции, технология и производство, организация сбыта и исполнение заказов, которые вносят весомый вклад в создание ценности и поэтому требуют использования бенчмаркинга в этих областях.

Процесс реализации бенчмаркинга предлагается осуществлять поэтапно.

На первом этапе следует определить цели анализа превосходства. Нужно установить те объекты предприятия, которые можно исследовать при помощи превосходства.

Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, каким образом следует проводить анализ превосходства.

На втором этапе выявляются партнеры по анализу превосходства. Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только лучшими сами по себе, но и иметь по возможности хорошую степень сопоставимости с собственным предприятием.

В качестве источников информации используются: отчеты о деятельности фирм; журналы, книги, базы данных; перечень предприятий; деловые связи; консалтинговые компании; специализированные конференции, семинары, ярмарки; союзы, исследовательские учреждения и т.д.; специалисты; маркетинговые клубы; сотрудники различных комиссий; участие в наблюдательных советах.

На третьем этапе осуществляется сбор информации. Этот этап включает не только сбор качественных данных, но и изучение (описание) содержания труда, процессов или факторов. Сбор информации включает:

- создание опросных листов;
- выбор информации о предприятии (сильные и слабые стороны);
- сбор фактов о партнере по анализу превосходства;
- установление дополнительных источников;
- документальное оформление информации;
- проверку имеющихся в наличии данных.

На четвертом этапе проводится анализ информации. Этот этап выдвигает высокие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать — значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязь. Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. Здесь возможны следующие действия:

- упорядочение и сопоставление полученных данных;
- контроль качества информационных материалов;
- наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;
- выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;
- проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов.

Пятый этап включает как внедрение разработанных возможностей улучшения, так и предложения по дальнейшему развитию организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам (угрозам).

Это не столько копирование достижений лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры, иначе анализ превосходства обернется стратегией побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует выяснить, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация. Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

- размышления о последствиях анализа превосходства;
- представление отчета о результатах заинтересованным лицам;
- выявление возможностей улучшения;
- увязку с обычным планом работ предприятия;
- разработку плана введения необходимых изменений;
- внедрение плана в жизнь;
- понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;
- использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

На шестом этапе осуществляется контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом при внедрении результатов анализа должен происходить в двух направлениях: во-первых, необходимо следить за развитием установленных оценочных показателей работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже ухудшится. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства – это не единовременное действие, он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются, так как:

- \* сотрудники проникаются доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;

- \* завязываются контакты со сравнимыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не появились ли новые лучшие предприятия;

- \* известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

*Н.М. Ильин, канд. экон. наук, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ТОВАРОВ

Создание новых изделий является бесконечным процессом, сопровождающим жизнедеятельность человека. Стремление к совершенствованию создаваемых изделий в процессе исторического развития цивилизации выступает как объективный, непрерывный и закономерный процесс. Совершенные вещи отражают накопление знаний и опыта людей, их интеллектуального и чувственного богатства, прогресса человеческой практики. Быстрый научно-технический прогресс вызывает к жизни все возрастающую массу новых товаров. Урбанизация жилища и всей среды жизнедеятельности сопровождается существенными изменениями не только в самой среде, но и в социальных отношениях, психике и поведении человека. Претерпевают изменения: требования к товарам, структура общественных потребностей в них, способы и средства их удовлетворения.

Материальное производство все больше становится технологическим воплощением науки, результатом использования новых знаний. Впервые в истории человечества поколение товаров и идей сменяется быстрее, чем поколение людей. Беспрецедентное ускорение темпов жизни приводит к тому, что даже привычный к чудесам науки и техники человек сегодня не успевает порой адаптироваться к тем трансформациям, которые проявляются в создании огромного числа новых товаров. Неудовлетворенность тем, что достигнуто, стремление лучше и полнее удовлетворить потребности реализуются в более глубоком познании окружающего мира и самого человека, постоянном совершенствовании научной и практической трудовой деятельности именно благодаря постоянному и непрерывному творческому поиску человек становится творцом огромного множества вещей, не существовавших в природе, но без которых невозможна его физическая и духовная жизнь.

Производственная деятельность оперирует тремя составляющими. Предметами труда, средствами труда и рабочей силой, которые выступают в качестве главных факторов производства. Беларусь дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка. Беларусский государственный экономический университет. Библиотека.