

# действенный нюанс

бенчмаркинг как эффективный инструмент  
управления хозяйствующим субъектом  
рекреационной сферы<sup>1</sup>

## Аннотация

В условиях роста динамичности современного социоэкономического развития и усиления конкурентной борьбы проблема выработки системы управленческих решений тактического и стратегического характера в целях укрепления рыночных позиций, наращивания конкурентных преимуществ приобретает особую актуальность. В статье в рамках разработанной автором методики представлена функциональная модель процесса бенчмаркинга рекреационного предприятия как эффективного стратегического инструмента управления.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, эффективное управление, стратегия, конкурентоспособность, рекреационное предприятие, функциональная модель

В настоящее время проблема выработки системы управленческих решений для укрепления рыночных позиций, наращивания конкурентного потенциала на основе использования новых направлений развития менеджмента и маркетинга, теории и инструментария системного анализа становится безальтернативной. При этом постоянное усложнение технико-технологических, организационно-управленческих, социально-экономических факторов, определяющих эффективность функционирования хозяйствующих субъектов, актуализируют необходимость использования специальных средств описания и анализа этих субъектов с использованием экономико-математических моделей и методов.

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного фонда (проект 09-02033202а/Ю).

**Туменова  
Светлана Ахматовна**  
канд. экон. наук,  
старший научный  
сотрудник,  
Институт  
информатики  
и проблем  
регионального  
управления  
Кабардино-Балкарского  
научного центра РАН  
swetasoz@mail.ru

### ***Эффективный инструмент...***

Целью исследования является разработка функциональной модели бенчмаркинга хозяйствующего субъекта рекреационной сферы как эффективного инструмента управления для решения задач повышения конкурентоспособности, устойчивости развития, уровня инвестиционной привлекательности и степени лояльности рекреантов.

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.

Возникнув в 70-х годах прошлого века на стыке маркетинга и менеджмента, концепция бенчмаркинга эволюционировала по классической модели «перехода от искусства к науке», пройдя в своем развитии несколько этапов, в том числе реинжиниринг (ретроспективный анализ продукта), бенчмаркинг конкурентоспособности, процессный, стратегический и глобальный. Прикладная эффективность бенчмаркинга во многом определила значительное внимание, которое уделяется ему в современных зарубежных и отечественных публикациях [1-6]. В них бенчмаркинг определяется как:

- процесс «систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности» [1];
- продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программы улучшения качества продукции [2, 5];
- механизм сравнительного анализа эффективности работы предприятия, предусматривающий не только констатацию результатов, но и поиск причин и факторов, которые способствовали формированию таких результатов [3, 6];
- концепция менеджмента, в соответствие с которой критические факторы успеха систематически изменяются, а их целевые показатели ориентируются на стандарт (лучшего в отрасли) [4].

Здесь бенчмаркинг рассмотрен как полноправный стратегический инструмент управления «устойчивостью развития» хозяйствующих субъектов, интер-

***концепция  
бенчмаркинга  
эволюционировала  
по классической  
модели «перехода  
от искусства к науке»***

**модель бенчмаркинга  
рекреационного  
предприятия имеет  
прикладное значение  
для топ-менеджеров,  
функциональных  
и линейных  
руководителей  
хозяйствующих  
субъектов  
рекреационной сферы**

претирваемой нами как наиболее рациональная форма социальных, экономических, технических взаимосвязей, условие эффективного выполнения ими своих целей, задач и функций. При этом в качестве критериев эффективности выступает степень их соответствия эталонному предприятию по комплексу критических факторов успеха.

Акцент на стратегический аспект обусловлен важностью повышения адаптационного потенциала хозяйствующих субъектов – «совокупности изменений, которые приводят к появлению нового качества и укреплению жизнеспособности системы, ее способности противодействовать разрушительным силам внешней среды» [7]. В условиях же высокого уровня неопределенности и динамизма внешней среды роль и значение применения принципов и методов концепции бенчмаркинга для улучшения адаптационных возможностей, наращивания конкурентного потенциала через формирование позитивных количественных и качественных изменений в деятельности организаций существенно возрастают.

### **Решение задач и индикаторы необходимости использования бенчмаркинга**

Технология стратегического бенчмаркинга позволяет наряду с реализацией главной цели – поиска лучшей стратегии управления и формирования устойчивых конкурентных преимуществ – решать рекреационным предприятиям и более детализированные задачи как, например, снизить производственные издержки, оптимизировать динамику организационной структуры на основе использования лучшего опыта партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и международном уровнях.

Также предусматривает возможность решения значительного количества маркетинговых проблем по удовлетворению требований рекреационного рынка: установление критериев, по которым конечные покупатели принимают решения о приобретении рекреационных услуг и оценивают их качество; раскрытие позитивных и негативных факторов в управлении и их квантификация; выявление незадействованных ресурсов и резервов; изменение



Рис. 1. Дерево целей стратегического бенчмаркинга

организационной культуры и создание мотивации к инновационному развитию и др. (рис. 1).

В качестве индикаторов необходимости использования бенчмаркинга в рекреационной сфере нами выделены:

- усиление конкурентной борьбы в рекреации и смежных отраслях;
- необходимость преодоления инерционных процессов и реструктуризации предприятий рекреационной отрасли;
- повышение значимости знаний и компетенций как одних из основных факторов конкурентоспособности;
- необходимость реализации естественных конкурентных преимуществ, в том числе аттрактивных рекреационных ресурсов и условий;
- рост требований к качеству предлагаемых рекреационных услуг;
- расширение пространственных границ рекреационной деятельности;
- низкий уровень применения рекреационными предприятиями стратегии инноваций и диверсификации;
- необходимость адаптации и использования мировых достижений в области рекреационного предложения.

Алгоритм реализации процесса бенчмаркинга, завися от конкретной ситуации в предметной области и круга решаемых проблем, не имеет строгой регламентации.

### **Методика бенчмаркинга рекреационного предприятия**

Мы разработали собственную методику бенчмаркинга рекреационного предприятия, включающую семь этапов:

1. диагностику предприятия, определение ключевых показателей деятельности;
2. поиск эталонного предприятия и определение предмета эталонного сопоставления;
3. исследование: сбор интересующих данных, определение ключевых факторов успеха;
4. анализ информации и интерпретация данных по поведению «разрыва» бизнес-практик между собственным и эталонным предприятием;
5. адаптацию результатов сопоставления, разработку программы по внедрению усовершенствований;
6. внедрение обретенного опыта в деятельность предприятия;
7. анализ улучшений и повторная самооценка.

В рамках предложенной методики разработана концептуальная модель реализации процесса бенчмаркинга рекреационного предприятия в соответствии с методологией IDEF0, которая позволяет отображать структуру процесса, функции системы и потоки информации, преобразуемые этими функциями, также предусматривает построение иерархии DF-диаграмм, позволяя планировать процессы до нужного уровня детализации. [8].

Контекстная диаграмма верхнего уровня (A-0), на которой процесс бенчмаркинга представлен единственным блоком с граничными стрелками (внешними интерфейсными дугами), отображающими связи объекта моделирования с окружающей средой, представлена на *рис. 2*.

Диаграмма A-0 устанавливает общее имя всего проекта, его границу, область моделирования с обозначением цели и точки зрения, с которой строится модель. В частности модель разработана с точки зрения стратегии роста конкурентоспособности и использования ключевых факторов

**построение  
диаграмм  
функциональной  
декомпозиции  
обеспечивает  
точность,  
лаконичность,  
однозначность  
и простоту  
понимания конечными  
пользователями  
функциональной  
структуры  
описываемого  
объекта**

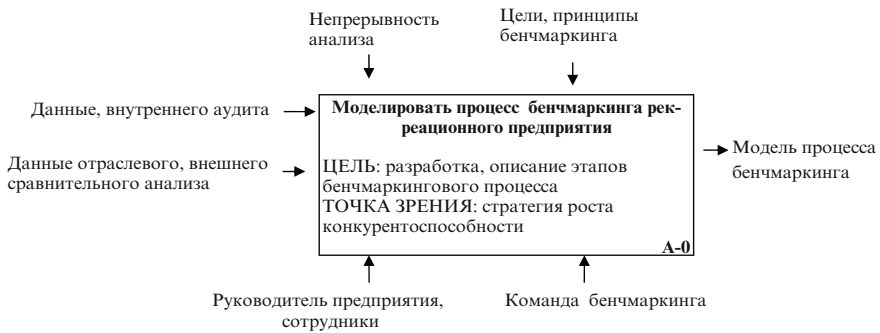


Рис. 2. Контекстная диаграмма моделирования бенчмаркингового процесса рекреационного предприятия

успеха в разрезе различных функциональных направлений: внедрения новых турпродуктов, изменения ценообразования, маркетинговых технологий, персонала и т. д.

В результате декомпозиции контекстной диаграммы нами разработана дочерняя диаграмма первого уровня, включающая взаимосвязанные функциональные блоки, а также интерфейсы, посредством которых эти блоки взаимодействуют между собой или с внешней по отношению к моделируемой системе средой.

### **Вывод**

Представленная модель бенчмаркинга рекреационного предприятия имеет прикладное значение для топ-менеджеров, функциональных и линейных руководителей хозяйствующих субъектов рекреационной сферы, также может быть использована в учебном процессе. Использование данной модели обладает рядом преимуществ по отношению к традиционному подходу к описанию функциональной структуры на естественном языке. Построение диаграмм функциональной декомпозиции обеспечивает точность, лаконичность, однозначность и простоту понимания конечными пользователями функциональной структуры описываемого объекта.

### **Литература**

1. Camp R. C. Business Process Benchmarking. – Milwaukee, Wisconsin: Irwin Professional Publishing, 1995. – 300 p.

2. Watson G.H. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement. – New York: Productivity Press, 1993. – P. 122.
3. Zairi. M. Benchmarking for Best Practice. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992. – 184 p.
4. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – №1. – С. 60-62.
5. Данилов И.П., Михайлова С.Ю., Данилова Т.В. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты и качество. – 2005. – №1. – С. 34-39.
6. Пилчер Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности // Европейское качество. – 2004. – №1. – С. 40-46.
7. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1997. – С. 304.
8. Методология функционального моделирования / НИЦ CALS-технологий «Прикладная Логистика»; ВНИИСтандарт. Инв. № 256-ст. – М., 2001. – 291с.

КСЭ

**Svetlana A. Tumnova**

*Cand. of Econ. Sci., Senior Staff Scientist  
Institute of Informatics and Problems of Regional Administration  
of the Kabardino-Balkarian Scientific Centre  
of the Russian Academy of Science*

### **Bench-marketing as effective administration tool for managing subject of recreation sphere**

Abstract

**U**nder the rise of dynamics of modern social and managing development and intensification of competitive activity the problem of developing management decision-making system of strategic and tactical character for strengthening of market positions and rise of competitive advantages becomes very topical. The author presents his functional model of bench-marketing process at recreation company as effective strategic management tool.

**Keywords:** bench-marketing, effective management, strategy, competitiveness, recreation company, functional model