

последующего развития сельских территорий и обществ, разрабатывать сценарии и научные прогнозы. Это все влияет, конечно, на формирование учебного процесса в вузах страны, а именно учебные планы в разрезе дисциплин, нужно постоянно вносить некоторые коррективы, чтобы студенты понимали состояние дел в экономике, социальной сфере, управлении сельскими территориями, обосновывали перспективные направления социально-экономического развития сельских территорий, были компетентными во всех вопросах развития украинского села.

БЕНЧМАРКИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

М.И. Латушко, к.в.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

Бенчмаркинг — концепция, в основе которой лежит идея изучения и сравнения лучшего делового опыта частных и государственных организаций с целью заимствования лучших моделей и совершенствования деятельности своего предприятия. Он основывается на теории изучения сильных сторон организации труда, предложенной еще в конце XIX века Ф. Тейлором.

На современном этапе главной задачей бенчмаркинга являются анализ и сравнение конкурентных преимуществ.

Впервые целенаправленно использовать концепцию бенчмаркинга начала компания Хегох в момент тяжелейшего кризиса в 1979 г. для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Концерну удалось снизить издержки производства на 50%, а время на разработку продукта — на 60%. Бенчмаркинг развивает анализ конкурентоспособности, изучение конкурентов — их продукции, затрат, технологий, характеристик, экономических и финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками.

Традиционный анализ конкурентоспособности позволяет выявить различия между предприятиями, но не объясняет, как эти различия преодолеть и завоевать наилучшие позиции в бизнесе. Бенчмаркинг на основе сравнения и анализа процесса деятельности направлен на понимание причин различий для того, чтобы эти отличия преодолеть.

Использование бенчмаркинга актуально в любой сфере деятельности фирмы: он нашел широкое применение в логистике, маркетинге, финансовом менеджменте, управлении персоналом, изучение затрат, проводимых в форме эталонного тестирования.

Философия бенчмаркинга используется во многих фирмах, в том числе в Kodak, Dupont, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell. Технология бенчмаркинга активно используется в Интернете, а также таких известных российских компаниях, как РНК «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», «Газпром», АвтоЗИЛ и др.

Внедрение бенчмаркинга в Беларуси имеет некоторые особенности. Часть из них является «чисто нашими» в силу утверждения, что мы идем по своему «особенному» пути. Вот некоторые из них:

- менталитет белорусских бизнесменов — укрепившиеся за многие годы советской власти и за последние десятилетия демократических преобразований недоверие и подозрительность ко всему и ко всем. А бенчмаркинг предполагает формирование честных и доверительных отношений с конкурентами, позволяющими себя изучать;
- непонимание персоналом того, что в коллективе успехи могут быть значительно выше, чем индивидуальные;
- высочайшая амбициозность работников. «Мы уже давно на рынке, мы все знаем и умеем, поэтому учиться нам нечему» — это постоянно слышно от руководителей предприятий и рядовых сотрудников. Ведь понятно, что тот, кто находит в себе силы на качественное обучение, всегда оказывается «на голову выше других» — это закон;
- личность руководителя. Очень часто руководитель не идет на преобразования из-за финансовых трудностей, но в большей степени так получается вследствие личностных характеристик: мотивация, знания, отношения, персональные ценности, эмоции, перечеркивающие объективный взгляд на ситуацию. Бенчмаркинг же проект может быть внедрен

только при условии наличия у руководителя воли и мужества, чтобы осознать существование проблемы. Руководитель должен быть просто поглощен идеей бенчмаркинга; – закрытость белорусского бизнеса. В противоположность мировой практике «открытости», белорусские предприниматели гордо провозглашают «конфиденциальность», охрану коммерческой тайны. Это вполне объяснимо, но на сегодняшний день наблюдается положительная тенденция к увеличению числа руководителей, декларирующих: «Хранить секреты — это вчерашний день».

Для Беларуси всегда был актуален вопрос о нехватке аналитической информации, наши руководители чаще всего ориентируются на сиюминутную прибыль либо вообще на выживание и стремятся избегать каких-либо долгосрочных преобразований. Очевидно, что для большинства руководителей малых и средних предприятий Беларуси «бенчмаркинг» — это слово незнакомое, а эталонное сравнение воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Но еще 10 лет назад мало кто из наших предпринимателей различал понятия «менеджмент» и «маркетинг», а сегодня — это неотъемлемые атрибуты хозяйственной деятельности практически каждой белорусской компании.

Бенчмаркинг уверенно находит свое место в управленческом арсенале руководителей малых и средних предприятий за рубежом. Очередь за белорусскими компаниями. И уже сегодня те организации, которые освоят этот метод, будут иметь неоспоримые конкурентные преимущества на рынке.

Очевидно, что анализ возможностей бенчмаркинга для малого и среднего бизнеса следует вести через призму особенностей предприятий-представителей этого сектора рынка.

Успех эталонного бенчмаркинга в большой степени зависит от определения того, что будет подвергнуто сравнению. Как известно, проблем у малых предприятий всегда много, и у руководителей возникает желание улучшить все сразу. Эффект при таком подходе обычно нулевой. У малых предприятий наблюдается тенденция к проведению эталонного тестирования, в основном, по финансовым показателям, также малые фирмы преимущественно используют для сопоставления показатели, которые отражают проблемы, лежащие «на поверхности» и имеющие сложившиеся подходы к измерению, такие как финансовое состояние, качество. Более гибкие и менее осязаемые показатели, такие как командный дух или уровень стрессов организации, используются реже, поскольку трудно определить конечный объект сопоставления.

Согласно данным исследований Шеффилдского университета, 63% компаний малого и среднего бизнеса в Европе заявляют о применении бенчмаркинга в той или иной форме, в то время как 37% респондентов никогда не использовали такой метод.

Однако малые компании обладают гораздо большим потенциалом для эталонного тестирования, чем принято думать. Ведь они всегда имеют перед глазами массу примеров, к которым следует стремиться. Помимо стандартных причин отказа от сравнительного анализа (нехватка времени и средств), существуют и другие проблемы:

- малые компании не очень стремятся приглашать специалистов и пользоваться услугами консультационных фирм, так как ограничены ресурсами и к тому же чаще всего склоняются к руководствам и книгам об успешных бизнес-решениях;
- крайне редко специалист с соответствующими знаниями переходит из крупной компании в более мелкую (если только сам создает малое предприятие);
- для достижения желаемого эффекта от эталонного сопоставления важно, чтобы измеряемые показатели были достаточно гибкими и отражали разнообразные особенности малого бизнеса.

Проведенная на примере ОАО «Савушкин продукт» оценка возможностей применения бенчмаркинга показала, что данный метод может быть применен для улучшения конкурентного положения лидера молочной отрасли Беларуси.

ОАО «Савушкин продукт» выпускает продукцию высочайшего качества, но пробиотическую продукцию пока не выпускает.

Большинство пробиотических продуктов предназначено для улучшения работы желудочно-кишечного тракта, нормализации состава микрофлоры кишечника и повышения адаптационных возможностей организма у здоровых людей. Лидером в данном направлении является испано-российская компания «Danone». Помимо разработок диетических йогуртов, она вывела на рынок новый продукт с названием «Данакор», который понижает уровень холестерина, ограничивая риск образования холестериновых бляшек.

Развитые страны мира давно перешли на преимущественное производство низкокалорийных молочных продуктов, которые составляют свыше 90% от всей продукции.

Оценка конкурентоспособности ОАО «Савушкин продукт» показывает, что лидерами в производстве низкокалорийных молочных продуктов являются Danone и Вимм-Билль-Данн.

Одним из методов улучшения конкурентного положения ОАО «Савушкин продукт» может быть применение бенчмаркинга. Для этого на предприятии имеется необходимая информационно-технологическая база и другие ресурсы. Возможными направлениями применения бенчмаркинга на ОАО «Савушкин продукт» на первоначальном этапе являются:

– совершенствование информационного обеспечения для внедрения бенчмаркинга — сбор, обработка, анализ и представление информации на основе имеющихся компьютерных сетей и технологий (терминалы сбора данных, тонкие клиенты, специализированное программное обеспечение и т. д.).

– выделение в штате отдела маркетинга специалиста по бенчмаркингу, анализирующего сильнейших конкурентов и разрабатывающего предложения по внедрению их лучшего опыта;

– совершенствование рекламной деятельности на основе инновационных инструментов коммуникационной политики и использования опыта мировых лидеров, применения креативных подходов.

Бренд «Савушкин продукт», исходя из мониторинга потребителей, знают 65% населения РБ. Однако суббренды предприятия узнает гораздо меньшее количество человек («Монтик», «На хлебушек», «На100ящий» и т.д.). С этим может быть связано падение спроса, т.к. товарный знак «Савушкин продукт» выносится на задний план, а потребитель, не осведомленный о качественных характеристиках суббренда, купит тот продукт, о котором он знает все. Поэтому необходимо, применяя опыт ведущих компаний, использовать креативную рекламу, в которой яркая, запоминающаяся идея способна привлечь внимание целевой аудитории и выполнить рекламные задачи.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ЕГО СОСТОЯНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ БЕЛАРУСИ

В.В. Липницкая, к.э.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)

В контексте начавшихся в конце 80-х годов социально-экономических изменений в сельском хозяйстве стало особенно очевидным, что исследование трудовых ресурсов требует не только количественных, но и качественных подходов. В советское время господствовало такое направление экономической политики, при котором главным считалось увеличение количества: населения, производства, работников, пахотных земель и т.д. Данный подход являлся основным направлением общественного развития и существенно преувеличивал значение численности населения, как правило, игнорируя его качество. Считалось, что достижение экономического роста автоматически влечет за собой прогресс в развитии человека и всего общества.

В 90-х годах XX столетия, с началом процессов глобализации, вопрос о конкурентоспособности фирм, отраслей и национальных экономик приобрел новое содержание, определяемое, прежде всего, качеством рабочей силы. В связи с этим следует отметить, что решающим и системообразующим фактором в экономическом развитии общества стал человек, от деятельности которого зависела эффективность использования всех остальных ресурсов страны.

Для характеристики качественного аспекта человеческих ресурсов целесообразно использовать категорию «человеческий капитал», который по существу означает признание необходимости экономической оценки потенциальных возможностей человека как главного действующего лица в сфере экономики.

Поэтому в контексте данной статьи интерес представляет современное состояние человеческого капитала в сельском хозяйстве и пути его увеличения, исходя из необходимости устойчивого движения по инновационному вектору развития экономики страны.

Анализ современного состояния рынка труда в сельском хозяйстве показал, что снижение рождаемости и процесс старения сельского населения способствует обострению