

## Принципы бенчмаркинга в обеспечении конкурентоспособности предприятий туристско-рекреационной сферы

<sup>1</sup> Александр Александрович Рябцев

<sup>2</sup> Зинаида Геннадиевна Складорова

<sup>1</sup> Сочинский государственный университет, Россия

354000, г. Сочи, ул. Советская, 26а

Кандидат экономических наук

E-mail: university@sutr.ru

<sup>2</sup> Сочинский государственный университет, Россия

354000, г. Сочи, ул. Советская, 26а

Кандидат экономических наук

E-mail: zinags@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются принципы бенчмаркинга, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий туристско-рекреационной сферы. Оптимальное использование принципов бенчмаркинга, детализированное и систематическое документирование всех сведений по анализу превосходства и новых идей в различных областях деятельности предприятий туристско-рекреационной сферы обеспечивает их конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, принципы, туристско-рекреационная сфера, конкурентоспособность предприятий, система качества.

УДК  
338.486

Бенчмаркинг предприятий туристско-рекреационной сферы осуществляется в соответствии с определенными принципами, т.е. правилами. Они могут быть общими для всех его видов или могут относиться к некоторым или одному из его видов. Соблюдение принципов обеспечивает успех, несоблюдение может привести к серьезным неудачам и убыткам.

К основным принципам бенчмаркинга, на наш взгляд, можно отнести следующие:

1. Научность в сочетании с элементами искусства. Научный подход необходим, поскольку сложным современным хозяйством предприятия туристско-рекреационной сферы практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений в области такого важнейшего инструмента обнаружения и дальнейшего использования лучшего опыта работы применительно к различным объектам.

В то же время ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на ее изучение попросту нет времени. Тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, чутье, опыт. Таким образом, фактор неопределенности функционирования и развития социальной системы превращает управление в искусство, часто виртуозное.

2. Целенаправленность. Менеджеры и все остальные сотрудники действуют не просто так, а ради решения конкретных проблем, стоящих в данный момент перед предприятием туристско-рекреационной сферы.

3. Специализация в сочетании с универсальностью. С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей. Небольшим кафе нельзя управлять так же, как гигантской корпорацией, а научными разработками – по аналогии с работой персонала конвейера. Но с другой стороны, поскольку во всех этих случаях имеют место управленческие и трудовые действия, они должны содержать в себе некие универсальные моменты.

4. Последовательность. Все действия в области бенчмаркинга осуществляются в строго определенном порядке, как во времени, так и в пространстве. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию.

Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Субъекты на местах должны иметь возможность

конкретизировать общие решения руководства в соответствии со складывающейся ситуацией и особенностями подразделения, а в определенных рамках уметь действовать самостоятельно.

При этом крайне важно применять принцип учета индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Это обеспечивает нормальный морально-психологический климат, принятие взвешенных решений и их надлежащее исполнение.

Реализация вышеперечисленных принципов возможна, если на предприятии туристско-рекреационной сферы созданы условия для обеспечения единства прав и ответственности каждого субъекта управления. Этот принцип требует его регламентации, прежде всего в должностных инструкциях, положениях. При этом важно отметить, что избыток прав приводит на практике к произволу; недостаток – парализует деловую активность и инициативу.

Важнейший принцип – максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс бенчмаркинга. Те решения, в которые вложены собственный труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, чем «спущенные сверху».

Нельзя обойти вниманием и принцип итеративности. Любое исследование является процессом, предлагающим определенную последовательность операций, использования методов оценки результатов предварительных, промежуточных и конечных.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятий туристско-рекреационной сферы необходимо учитывать принцип вариантности. Этот принцип вытекает из принципа вероятности. Сочетание вероятностей дает различные варианты отражения и понимания действительности, каждый из таких вариантов может и должен быть в фокусе внимания исследования. Любое исследование может быть ориентировано либо на получение единственного результата, либо на определение возможных вариантов отражения реального положения дел с последующим анализом этих вариантов. Вариантность исследования проявляется в разработке не единственной, а нескольких рабочих гипотез или разнообразных концепций на первом этапе исследования.

В менеджменте отечественных предприятий, на наш взгляд, неоправданно забыт принцип обеспечения состязательности участников управления. Речь идет не только о стремлении выполнять лучше других порученное дело, что должно всячески стимулироваться руководством, но и о необходимости конкуренции при реализации проектов, поиске лучшего опыта, проведении аудита, замещении должностей.

В современной научной литературе основные принципы бенчмаркинга предложены довольно скудно, однако и они трактуются неоднозначно. Например, Е. Михайлова выделяет пять основных принципов концепции бенчмаркинга [1].

Принцип 1 – концентрация на качестве. Автор констатирует, что всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области совершенствования качества по всем аспектам, процессам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. В этой связи чрезвычайно важна мотивация и лояльность персонала организации. При этом персонал ответственен за качество производимой продукции и оказываемых услуг предприятия в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя.

Принцип 2 – концентрация внимания на бизнес-процессах. Она позволяет выявить их глобальные недостатки, а именно: необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля, но что самое важное – выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную (а другого быть не может и не должно) реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т.е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а соответственно, насколько успешно и конкурентоспособно предприятие туристско-рекреационной сферы работает в данный момент, а во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения предприятия в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах требует постоянного и всестороннего анализа внутренней работы предприятия туристско-рекреационной сферы как открытой системы, что чрезвычайно важно.

Принцип 3 – необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности. Компании, исповедующие концепцию TQM, ставят перед собой цель непрерывного совершенствования, считая, что единственный путь, который может привести компанию к успеху, – постоянное отслеживание и неперенное использование достижений как основных конкурентов, так и мировой практики бизнеса.

Программа реализации системы TQM, во-первых, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, во-вторых, должна быть задолго до начала ее реализации спланирована, опробована, подкорректирована, если это необходимо, и повторно отработана.

Руководство предприятия туристско-рекреационной сферы должно устанавливать приоритеты в стратегических целях, но при этом необходимо убедиться в том, что ничто не упускается из виду. К примеру, у конкурентов есть некоторое преимущество, а значит, есть чему учиться и что перенимать, и собственные подразделения используют интересные инструменты, методы и подходы к работе, которые могли бы быть учтены коллегами.

Принцип 4 – систематическое проведение внешнего бенчмаркинга. Как только персонал организации, во-первых, поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения основных конкурентов организации и лучших образцов мировой практики, а во-вторых, осознает важность совершенствования внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности предприятия туристско-рекреационной сферы в единую систему и постоянно скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, функции, сопоставляя их с внешними эталонами – бенчмарками. Только систематический сопоставительный аудит позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

Принцип 5 – бенчмаркинг – основа выживания. Пятый, и последний, принцип бенчмаркинга, по мнению Е. Михайловой [2] гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно.

В основе такого похода к выбору принципов бенчмаркинга лежат современные подходы к управлению качеством, базирующиеся на восьми принципах, которые установлены в ИСО 9000 – 2000 и ИСО 9004 – 2000 и являются определяющими для систем менеджмента качества.

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителя;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Применение восьми принципов менеджмента качества обеспечивает выгоду всем заинтересованным группам (ИСО/ТК176 № 484. Принципы менеджмента качества):

- потребители получают продукцию, соответствующую их требованиям;
- сотрудники имеют большее удовлетворение работой;
- собственники и инвесторы получают прибыль на вложенный капитал и лучшие результаты организации;
- поставщики и партнеры получают взаимовыгодные и стабильные заказы;
- обществу также выгодно иметь организацию, выполняющую законодательные и нормативные требования, требования защиты окружающей среды.

Причем принципы международных стандартов ИСО серии 9000 – 2000 нельзя реализовать сразу. Это возможно лишь при постепенном совершенствовании системы менеджмента качества на основе ИСО 9004 – 2000. Необходимо также твердо осознавать, что для их внедрения и последующей реализации требуется соответствующее понимание и компетентность персонала. Несомненно, что учет этих принципов при применении бенчмаркинга оправдан, но ими не следует ограничиваться [3].

Сегодня в целях обеспечения конкурентоспособности российские компании прибегают крайне редко к внутреннему сопоставительному анализу, поскольку его проведение в большинстве случаев считается или нецелесообразным, или неэффективным. Выяснено, что особенности управления группой компаний, входящих в одну бизнес-структуру, и в частности излишняя централизация, не способствуют эффективному использованию опыта и технологий, наработанных в одной компании в целях прогрессивного развития всей структуры в целом. Подобная ситуация объясняется, как правило, тем, что компании, входящие в крупные бизнес-структуры, ответственны перед центром только за финансовые показатели деятельности.

Несмотря на столь пессимистичный вывод, не вызывает сомнения тот факт, что любая группа, будь то группа сотрудников, подразделений или группа компаний, содержит в себе огромный потенциал, во-первых, в области наработки и постоянного совершенствования практических навыков проведения сопоставительного анализа и, во-вторых, в выборе направлений и методик проведения анализа, способствующих достижению успеха в различных областях деятельности. Не случайно проблема эффективного использования кадрового потенциала предприятия туристско-рекреационной сферы является сегодня наиболее важной в обеспечении конкурентоспособности. Для полной и эффективной реализации потенциала внутреннего бенчмаркинга прежде всего необходима уверенность в том, что для всех участников процесса польза от подобного коллективного сотрудничества реальна во всех случаях [3].

Продуманное внутрикорпоративное планирование – ключ к решению данной проблемы. Как нам представляется, здесь следует руководствоваться принципом установления четких целей и задач проведения внутреннего сопоставительного анализа, определение приоритетности их выполнения. Руководство компании должно осознавать необходимость проведения подобных мероприятий, поскольку только они способствуют ускорению процесса внедрения лучших практических наработок, передовых технологий как в управленческой, так и в производственной сферах. Уверенность руководства компании в важности и насущной необходимости использования результатов внутреннего сопоставительного анализа для повышения эффективности функционирования всех структурных подразделений компании должна быть полностью воспринята и поддержана руководством последних и, что самое важное, учтена при определении приоритетов их деятельности. Практика показывает, что эффект от выявления в процессе внутреннего бенчмаркинга лучших практических наработок и технологий, а также последующей оценки их значимости не будет полным, если как со стороны «центра», так и со стороны внутрикорпоративных структур не будет ярко выраженного желания их незамедлительного повсеместного внедрения.

Безусловно, возникают проблемы и со сбором необходимых для сопоставительного анализа данных.

Учитывая вышеперечисленные сложности и опасения, наилучшим решением проблемы организации проведения внутреннего сопоставительного анализа как основополагающего этапа процесса бенчмаркинга представляется четкое распределение ролей между структурными подразделениями компании и центральным офисом, т.е. принцип разделения труда. Для этого, а также для наиболее эффективной реализации концепции внутреннего сопоставительного анализа в каждом структурном подразделении, также как и в центральном аппарате управления, необходимо выявить сотрудников, способных взять на себя ответственность за организацию и проведение внутреннего бенчмаркинга. Централизованное управление процессом внутреннего бенчмаркинга, на первый взгляд, кажется весьма привлекательным. В крупных предприятиях туристско-рекреационной сферы, состоящих из большого количества структурных подразделений, достаточно сложно одновременно выявить лидеров в области проведения внутреннего сопоставительного анализа и придать концепции внутреннего бенчмаркинга необходимое значение. Для этого в компании, как минимум, стремление к лидерству должно поощряться «центром». Несмотря на тот факт, что данная схема далека от идеала, все же она является собой возможно лучшую на сегодняшний день базу для начала работ по внедрению в практику крупных бизнес-структур концепции внутреннего бенчмаркинга. Поскольку, во-первых, вовлеченные в данный процесс сотрудники обладают достаточным количеством как информации, так и побудительных мотивов, во-вторых, складывается благоприятная для

внедрения концепции внутреннего бенчмаркинга ситуация, облегчающая решение проблем, связанных с индифферентным либо, напротив, с враждебным отношением отдельных менеджеров компании к самой идее внутреннего бенчмаркинга [4].

Схема организации бенчмаркинг-проектов относительно проста: по инициативе центрального офиса в структурных подразделениях проводятся презентации методов и технологий внутреннего сопоставительного анализа, с неременной демонстрацией результатов его внедрения в других компаниях. Практика показала особую эффективность дополнения перечисленных выше мероприятий обучающими семинарами или тренингами. Подобная усовершенствованная схема, во-первых, снижает степень негативного восприятия концепции внутреннего бенчмаркинга персоналом компании и, во-вторых, создает долгосрочную основу будущего как группового, так и индивидуального партнерства сотрудников различных подразделений крупной бизнес-структуры в данной области. Как правило, результатом подготовительной работы является разработка принципов, схемы и критериев проведения в компании сопоставительного анализа – основы внутреннего бенчмаркинга.

Важность и необходимость проведения внутреннего сопоставительного анализа между группой предприятий туристско-рекреационной сферы, входящих в состав одной бизнес-структуры, в полной мере могут быть перенесены на уровень подразделений. Актуальность проведения сопоставительного анализа на уровне отделов объясняется, прежде всего, тем, что, во-первых, разными подразделениями выполняются одни и те же функции, либо в них могут протекать схожие бизнес-процессы, во-вторых, есть много общего в области организации работ или в вопросах информационной и кадровой политики. К примеру, в каждом отделе составляется график отпусков сотрудников; просматривается корреспонденция, как внешняя, так и внутренняя; обрабатываются входящие и исходящие документы. Сопоставительный анализ различных служб, проведенный по таким критериям, как организационные механизмы и процессы, практические навыки, используемые методы и технологии, а также показатели качества выполнения работ, может оказаться крайне полезным для повышения эффективности деятельности организации в целом. Заслуживает внимания тот факт, что данный аспект применения внутреннего сопоставительного анализа лишь недавно был признан в качестве неотъемлемого элемента процесса внутреннего бенчмаркинга [4].

Внутренний сопоставительный анализ отделов по сравнению с анализом деятельности группы предприятий, объединенных в одну бизнес-структуру, ассоциацию, кажется несравнимо более простым как для понимания, так и для проведения. И тем не менее практика свидетельствует: процесс распространения и внедрения результатов сопоставительного анализа подразделений значительно сложнее.

Отечественные предприятия туристско-рекреационной сферы, внедряющие систему TQM или стремящиеся к постоянному улучшению качества и повышению конкурентоспособности, сталкиваются с проблемами, во-первых, необходимости сопоставления степени вовлеченности всех сотрудников в процесс непрерывного совершенствования и, во-вторых, необходимости разработки вариантов механизмов повышения качества, способствующих скорейшему внедрению практических наработок [2].

Существуют и другие, особые мнения по поводу принципов бенчмаркинга. Так И. Арташина отмечает, что концепция бенчмаркинга предполагает наличие ряда принципов. Во-первых, бенчмаркинг – это непрерывный процесс. Во-вторых, бенчмаркинг – процесс, направленный на достижение поставленной цели. В-третьих, бенчмаркинг предполагает, что может быть оценен любой бизнес-процесс партнера (конкурента) по бенчмаркингу с обязательным переводом его в стратегический, культурный и структурный контекст своего предприятия [5].

Р. Афанасьева, Г. Багиев и др. констатируют, что главный принцип бенчмаркинга – «от лучшего к лучшему» – возвратил к жизни и привел к успеху множество фирм США, Японии, Западной Европы, они же отмечают необходимость принципа творческого подхода [6].

На наш взгляд, все перечисленные принципы имеют право на существование, но должны быть дополнены такими, как оптимальность, автономность, прозрачность и обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей предприятия туристско-рекреационной сферы по обеспечению его конкурентоспособности.

Последний из них достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов, базирующихся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху.

Принцип прозрачности необходим, поскольку предполагает унификацию терминологии технической и деловой документации, системы санкций, нормативов и регламентирующей базы, единство требований ко всем звеньям системы; возможность переориентации под влиянием внешних воздействий.

На любых вертикальных и горизонтальных уровнях системы предприятия туристско-рекреационной сферы четко разграничиваются функции персонала, не зависящие от действий сотрудников других подразделений.

Оптимальность крайне необходима для возможности быстро, экономно и качественно использовать любой лучший опыт внутри компании.

В целом определение принципов бенчмаркинга и их доведение до персонала является обязательным и исходным моментом определения политики по формированию конкурентоспособности предприятия туристско-рекреационной сферы, заботящейся о своем успешном пребывании в своей отрасли, на уже освоенных или новых рынках сбыта.

#### Примечания:

1. Михайлова Е.А. Бенчмаркинг. М., 2002. 202 с.
2. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: внутренний сопоставительный анализ // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 121-133.
3. Круглов М.Г., Сергеев С.К. и др. Менеджмент систем качества: Учебное пособие. М.: Издательство стандартов, 1997. 89 с.; Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Socially Oriented Foresight as a Tool for Shaping of Consumer Behavior // European Journal of Economic Studies, 2012, Vol.(1), № 1. P. 4-8.
4. Есина Ю.Л. Концепции фирмы и их применение в российской экономике: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2005. 23 с.; Grigoryan C.A., Ryabtsev A.A. International security experience in tourism // European researcher. 2010. № 1. P. 64-68.
5. Арташина И.А. Управление конкурентным потенциалом предприятий сферы услуг на основе бенчмаркинга: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Н. Новгород, 2003. 24 с.
6. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.: Изд-во СПбУЭФ. 1997. 78 с.

### Benchmarking Principles as a Tool for Competitiveness of Tourism and Recreational Enterprises

<sup>1</sup> Alexander A. Ryabtsev

<sup>2</sup> Zinaida G. Sklyrova

<sup>1</sup> Sochi State University, Russia  
26a Sovetskaya Str., Sochi 354000  
PhD (economic)  
E-mail: university@sutr.ru  
<sup>2</sup> Sochi State University, Russia  
26a Sovetskaya Str., Sochi 354000  
PhD (economic)  
E-mail: zinags@mail.ru

**Abstract.** The article deals with benchmarking principles catering for competitiveness of tourism and recreational enterprises. The competitiveness is achieved through optimized use of benchmarking principles, detailed and systematic recording of all collected data on superiority analysis of new ideas in tourism industry.

**Keywords:** Benchmarking; principles; tourism and recreation industry; competitiveness of enterprises, quality system.

UDC  
338.486