Середохо Владимир Александрович. Формирование логистической сети на предприятиях судостроительной промышленности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 : СПб., 1999 144 c. РГБ ОД, 61:00-8/1336-8

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1 Проблемы становления логистического менеджмента 8**

1.1 Тенденции развития судостроительной промышленности 8

1.2 Место и значение логистики и логистического менеджмента в деятельности промышленных предприятий 28

1.3 Принципы формирования логистической сети в судостроении 42

**Глава 2 Формирование конкурентных преимуществ в логистических сетях 55**

2.1 Реализация логистического менеджмента в сетевой теории 55

2.2 Пути повышения конкурентоспособности в логистических сетях ... 67

**Глава 3 Методические основы бенчмаркинга в логистической сети 92**

3.1 Алгоритм проведения бенчмаркинга в судостроении 92

3.2 Методические основы проведения бенчмаркинга в судостроении ... 107

Заключение 125

Список литературы 133

* [Место и значение логистики и логистического менеджмента в деятельности промышленных предприятий](http://www.dslib.net/logistika/formirovanie-logisticheskoj-seti-na-predprijatijah-sudostroitelnoj-promyshlennosti.html#843121)
* [Принципы формирования логистической сети в судостроении](http://www.dslib.net/logistika/formirovanie-logisticheskoj-seti-na-predprijatijah-sudostroitelnoj-promyshlennosti.html#843122)
* [Пути повышения конкурентоспособности в логистических сетях](http://www.dslib.net/logistika/formirovanie-logisticheskoj-seti-na-predprijatijah-sudostroitelnoj-promyshlennosti.html#843123)
* [Методические основы проведения бенчмаркинга в судостроении](http://www.dslib.net/logistika/formirovanie-logisticheskoj-seti-na-predprijatijah-sudostroitelnoj-promyshlennosti.html#843124)

**Введение к работе**

Процесе перехода к рыночным отношениям в промышленности характеризуется сложными преобразованиями, обусловленными спадом промышленного производства, усилением конкурентного давления на рынке сбыта, возрастанием требований потребителей к качеству обслуживания.

Сложившиеся в период командно-административной экономики методы работы оказались в современных условиях совершенно не эффективными. В связи с этим отечественным производителям приходится использовать современные методы ведения бизнеса, которые позволяют удерживать устойчивое положение на рынке и выпускать конкурентоспособную продукцию.

В настоящее время у российских производителей растет интерес к применению современных научных методов работы, к числу которых относится и логистика, которая позволяет получать дополнительные конкурентные преимущества и повышать эффективность деятельности на ]5ынке.

Отечественная и зарубежная научная литература подробно описывает и анализирует логистические аспекты в деятельности промышленных предприятий. Однако, некоторые проблемы управления логистическими процессами изучены недостаточно широко. Большинство исследований направлено на рассмотрение вопросов организации логистических систем и общей теории менеджмента как отдельных составляющих успешной деятельности предприятия. В то же время управление логистическими процессами на промышленном предприятии имеет большое значение для повышения эффективности применения логистического инструментария. Отсутствие грамотного управления логистическими процессами не позволяет предприятиям реализовать в полной мере потенциал логистики,

что в свою очередь снижает конкурентные позиции предприятия на промышленном рынке.

Исследование автора показало, что современное состояние судостроения и его успешное развитие невозможно без тесного взаимодействия субъектов предпринимательства, а также без использования логистической концепции организации и управления производством.

Постановка и дальнейшая разработка этих проблем определяет актуальность и новизну настоящего исследования.

Актуальность темы диктуется и тем, что концепция логистического менеджмента в судостроении рассматривается автором с позиции взаимодействия субъектов логистической сети, а также с учетом бенчмаркинга в логистике, что оказывает существенное влияние на формирование конкурентных преимуществ и повышает обоснованность принимаемых решений.

В современном бизнесе развитие и поддержание коммуникаций между субъектами предпринимательства является необходимым условием поддержания эффективности функционирования логистической сети. Подобная ситуация связана с развитием информационных технологий, их влиянием на развитие и поддержание коммуникаций. Кроме того, большинство промышленных предприятий стали ориентироваться не на осуществление единичной сделки, а на установление долгосрочных, стабильных, взаимовыгодных отношений между партнерами по бизнесу.

Подобная ситуация повышает значение сетевого подхода к организации логистического менеджмента и требует формирования данной концепции не только в рамках отдельного предприятия, но и в масштабах логистической сети в целом.

Немаловажным следует считать и применение теории и методологии бенчмаркинга в процессе логистического менеджмента. Данная теория в

российских условиях еще не нашла широкого применения, а ее приложение к логистическим проблемам позволяет решить широкий круг вопросов, связанных с развитием логистических процессов. Одновременно инструментарий бенчмаркинга становится более эффективен и применим в процессе формирования логистических сетей, так как позволяет развивать

взаимодействие между ее участниками и повышает управляемость сети в

•• • целом. Судостроительная отрасль с ее многообразием деловых связей

является классическим вариантом логистической сети.

Постановка проблемы и создание методологических основ логистики и логистического менеджмента непосредственно связана с именами отечественных ученых: В.П. Алферьева, Н.В. Афанасьевой, Г.Л. Багиева, Е.А. Голикова, М.П. Гордона, М.Е. Залмановой, К.В. Инютиной, О.А. Новикова, Д.Т. Новикова, Б.К. Плоткина, О.Д. Проценко, В.М. Пурлика, А.И. Семененко, В.И. Сергеева, С.А. Уварова, В.В. Щербакова и ряда других авторов. Их исследования внесли большой вклад в развитие теории и методологии логистики. Однако, проблемы, связанные с деятельностью промышленных предприятий, с точки зрения концепции логистических сетей и применения логистического менеджмента для управления процессами проходящими в сети, изучены еще недостаточно, что и предопределило выбор темы диссертационного исследования.

Исходя из этого, цель данной диссертационной работы формулируется следующим образом: обоснование научно-методических рекомендаций по формированию логистических сетей на предприятиях судостроительной промышленности, направленных на повышение и укрепление их конкурентных преимуществ.

В рамках выдвинутой цели поставлены и решаются следующие задачи: исследовать современное состояние судостроительной отрасли;

определить содержательные особенности логистического менеджмента и его роль в деятельности промышленного предприятия;

проанализировать логистический инструментарий, используемый в деятельности промышленных предприятий;

- обосновать необходимость и эффективность применения концепции логистических сетей для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий;

- выявить возможности реализации логистического менеджмента в деятельности промышленных предприятий и логистических сетях;

- рассмотреть значение взаимодействия в логистической сети;

- адаптировать инструментарий бенчмаркинга для постановки системы логистического менеджмента применительно к судостроению.

Объектом исследования является организация производственно-хозяйственной деятельности предприятий судостроения.

Предмет исследования - инструментарий логистики и концепция логистического "менеджмента в деятельности промышленных предприятий судостроительной отрасли.

Методологической и методической основой исследования послужили

достижения отечественной и зарубежной экономической теории, законы и

постановления правительства Российской Федерации, а также труды

отечественных и зарубежных экономистов в области логистики, маркетинга,

менеджмента, коммерции, бенчмаркинга. В ходе исследования

использовались методы системного анализа, статистического анализа и

экономико-математического моделирования. «• « К основным научным результатам, составляющим новизну

исследования, относятся следующие:

- уточнены факторы, влияющие на развитие судостроительной отрасли в России;

- уточнены и дополнены такие понятия как "логистический менеджмент" и "логистические сети";

- определены необходимость и эффективность взаимодействия субъектов логистической сети;

обоснованы и проанализированы концептуальные основы логистического менеджмента; сформулированы основные принципы логистического менеджмента;

- обоснованы основные логистические факторы, повышающие конкурентоспособность промышленных предприятий;

- разработаны методические основы проведения бенчмаркинга в судостроении.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что выполненные автором теоретические обобщения, разработанные методические подходы направлены на повышение эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий и образуемых с их участием логистических сетей за счет использования концепции логистического менеджмента, организации более тесного взаимодействия между субъектами логистической сети, проведения бенчмаркинга.

Отдельные положения диссертации использованы в практической деятельности предприятий судостроения Санкт-Петербурга.

Результаты исследования теоретических вопросов используются в учебном процессе при преподавании учебных дисциплин по кафедре коммерции и логистики в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов.

Основные, положения диссертационной работы докладывались на научно-практических и методических конференциях в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов, Ульяновском государственном университете, Балтийской ассоциации маркетинга.

## Место и значение логистики и логистического менеджмента в деятельности промышленных предприятий

Для развития отечественной промышленности и повышения ее эффек-тивности в условиях развивающихся рыночных отношений и повышении конкуренции со стороны иностранных производителей, необходимы новые методы деятельности. Возникает потребность в формировании конкурентных преимуществ, которые основывались бы на новых теоретических подходах к определению места предприятия в процессе хозяйственной деятельности.

Переход к рыночным отношениям уже начал вносить свои изменения в организацию деятельности промышленных предприятий. Предприятия все больше рассматриваются не как государственные структуры, занимающиеся выполнением государственных заказов, а как самостоятельные субъекты хозяйственной и предпринимательской деятельности.

Предпринимательство - это прежде всего производственно-коммерческая, деятельность организуемая и осуществляемая на основе экономической и юридически узаконенной свободы, частной инициативе и предприимчивости [105].

Одним из важнейших видов предпринимательской деятельности является развитие предпринимательства в промышленности или производственное предпринимательство. Данный вид предпринимательства необходимо рассматривать во взаимосвязи с процессом организации производства, так как это наиболее плотно соприкасаются с объектом настоящего исследования. Значение использования принципов предпринимательства в судостроительной отрасли очевидно. В условиях, когда государство не в состоянии поддерживать промышленные предприятия, возникает необходимость самостоятельного ведения бизнеса, что требует определенных знаний в области предпринимательства и умение их грамотного использования в соответствующей отрасли.

Использование принципов предпринимательства в деятельности промышленных предприятий позволяет им оставаться на рынке и выпускать конкурентоспособную продукцию.

Наиболее сложно, на наш взгляд, процесс адаптации промышленных предприятий к условиям рынка происходит в отраслях тяжелой промышленности, к числу которых относится и судостроительная промышленность.

Такое состояние отечественной тяжелой промышленности объясняется рядом причин, к числу которых можно отнести: недостаточное количество инвестиций в тяжелую промышленность; длительный срок окупаемости капиталовложений; необходимость внедрения новых технологий в производство, что требует подготовки соответствующего персонала, а также времени и больших затрат; невозможность гибко и оперативно реагировать на изменения на рынке, что во многом объясняется сложившимся годами стилем управления, соответствующего командно-административной экономики; инновационная отсталость большинства осуществляемых на предприятиях процессов.

Все это приводит к необходимости использования новых методов в организации деятельности промышленных предприятий. Одним из таких методов является использование принципов логистики в организации деятельности промышленного предприятия.

Промышленный рынок является важной сферой применения логистики, так как производство конкурентоспособной продукции во многом определя-ется уровнем затрат на производство и организацией всего производственного процесса в целом. Кроме того, характерной особенностью крупных промышленных предприятий, как субъектов логистической системы, является масштабность форм и методов деловых связей между субъектами этой системы.

Структура рынка промышленной продукции отличается от рынка товаров широкого потребления. В связи с этим важным становится разработка принципов и методов деятельности промышленных предприятий в условиях рыночной экономики.

Промышленное предприятие является центральным звеном в организа-ции логистического процесса на рынке. Поэтому особое внимание должно уделять разработке и реализации логистической стратегии, которая должна быть направлена на производство конкурентоспособной продукции, снижение издержек производства и обращения, оптимизацию затрат, а значит более эффективное управление всеми ресурсами, задействованными в процессе организации производства, что в совокупности позволяет лучше удовлетворять потребности потребителей.

На промышленных рынках, в отличие от потребительских, логистика не может рассматриваться как инструментарий, затрагивающий только один вид деятельность ( например, транспортировка продукции). Логистика на промышленном предприятии должна касаться всех процессов, которые включают в себя снабжение предприятия необходимыми ресурсами, организацию процесса производства и сбыта готовой продукции, оптимизацию всех потоков, задействованных в деятельности предприятия. Во многом, такой подход к применению логистики в промышленности связан с долгосрочным характером договоров и преобладанием крупных по объему и стоимости сделок.

Теоретические и методологические основы концепции логистики рассмотрены »рядеработ [ 46, 89,104, 108,112,125].

## Принципы формирования логистической сети в судостроении

Промышленный рынок представляет собой сложную структуру, эффективность функционирования которой способствует получению конкурентных преимуществ для промышленного предприятия.

Для получения конкурентных преимуществ в долгосрочный период времени необходимо глубоко понимать сложность технических потребностей заказчиков, что возможно в результате длительного и активного взаимодействия с ними. Отдельные логистические операции, такие как поставка или обслуживание товаров могут рассматриваться в качестве долгосрочных устойчивых взаимоотношений между поставщиком и потребителем.

Так, например, получение заказа судостроительным заводом от пароходства может зависеть от взаимодействия обоих партнеров с банками и получением государственных гарантий. Из этого следует, что изменения, произошедшие в рамках одного взаимоотношения, могут влиять на деятельность предприятия и предполагают необходимость адаптации в рамках создания и развития новых связей. Подобное является стимулом для формирования логистическое сети в.промышленности.

Сеть взаимосвязанных отношений необходимо рассматривать как основу для действий фирмы с новыми ограничениями и новыми возможностями, дающими конкурентное преимущество. Предприятие, с одной стороны, формирует внешнюю среду для производственно-сбытовой деятельности и конкурентной борьбы, а с другой - само является важным инструментом в этой борьбе. Образование промышленной сети не является результатом единоличного решения предприятия. Сети возникают и совершенствуются как следствие взаимодействия между независимыми хозяйственными субъектами. Каждый такой хозяйствующий субъект должен установить свои собственные отношения в сети, а этот процесс не может быть односторонним. То есть, должны появиться побудительные мотивы для вступления других уча-стников во взаимодействие. Таким мотивом для организации промышленной сети становится современный этап конкуренции, который характеризуются активным информационным обменом, динамичным инновационным развитием и наличием соответствующих конкурентных преимуществ.

Развитие научно - технического прогресса стимулирует крупных производителей не только к созданию инноваций по средствам осуществления своей собственной деятельности, но и к поиску внешних источников нововведений. Повышение внимания к инновационным процессам является не только результатом глобальных изменений в мировой экономике, но и следствием сокращения жизненного цикла товаров, увеличением неопределенности в поведении коммерческих структур. В результате усиливается необходимость в постоянном создании новой продукции, обслуживании новых покупателей, повышении эффективности управленческого механизма, использовании новых технологий и сырья. Обособленная деятельность предприятий на рынке становится неэффективной и рискованной. Образование сети сокращает риск за счет его перераспределения между всеми участниками. Каждый участник сети является потенциальным партнером для сотрудничества и потенциальным источником ресурсов. Партнеры могут оказывать друг другу прямую помощь в развитии, являясь при этом средством для воплощения собственных идей. Кроме того, сеть обеспечивает эффективный информационный обмен между ее участниками, что позволяет предприятиям получать надежную и релевантную информацию, оперативно на нее реагировать и принимать соответствующие решения.

В связи с этим, предприятия начинают рассматривать партнеров по сети как источник инновационного и эффективного развития, строят свои отношения с ними на основе кооперации. Это в равной мере относится ко всем субъектам логистической сети.

Таким образом, при разработке логистической концепции деятельности предприятия на рынке необходимо осуществить полномасштабный сбор информации, источниками которой должны, в первую очередь, быть покупатели и предприятия, действующие в аналогичных условиях и достигшие высоких результатов в бизнесе.

Создание такого сложного, дорогостоящего и долго эксплуатируемого объекта, как судно, в управлении проектами рассматривают как процесс внесения изменений в искусственную и естественную среду [28]. Он начинается с зарождения идеи, которая может появиться у каждого участника процесса взаимодействия, и заканчивается эволюционными изменениями в обществе под воздействием системы,, в которую входит новое изделие. Каждое из событий в этом процессе представляет собой особый этап существования изделия и зависит от предшествующего события. Как заказчик (им может быть практически любой из данной цепочки, чаще всего - посредник, покупатель или общество в лице государственного ведомства) в техническом задании, так и все остальные участники, причастные к созданию и эксплуатации судна, в своей деятельности должны учитывать интересы и требования последующих звеньев цепи.

При современном состоянии отечественного судостроения первостепенной для ло гйстики является задача производства продукции с наименьшими затратами и оптимизация всех процессов, задействованных в производстве продукции. Высокая прибыльность таких операций способна аккумулировать большие средства. Однако, этот вид деятельности не дает долгосрочного конкурентного преимущества и может рассматриваться только как средство повышения эффективности работы судостроительного предприятия в текущий период времени.

## Пути повышения конкурентоспособности в логистических сетях

Отличительные особенности промышленных рынков и соответствующие им методы работы заставляют искать новые принципы использования логистической концепции и получать дополнительные источники конкурентных преимуществ. Наличие у фирмы конкурентного преимущества, т. е. способности соответствовать сложившимся требованиям данного рынка в конкретный период и превосходить в каком-либо отношении аналогичных товаропроизводителей, обеспечивает ей долгосрочную прибыльность и устойчивое развитие.

Теория конкуренции и конкурентных преимуществ была разработана М.Портером [91]. В рамках этой теории конкурентные стратегии на промышленном рынке формируются, во-первых, с позиций общей технической сложности требований покупателя к производимому товару и, во-вторых, с позиций необходимости производить товар и осуществлять его послепродажное обслуживание, адаптируясь к специфическим, нестандартным запросам покупателя. Второй аспект формирования стратегии связан с тем, что существуют отдельные покупатели, обладающие специфическими потребностями, которые присущи только им и не соответствуют потребностям других покупателями данной фирмы. Конкурентное преимущество промышленной фирмы может достигаться либо за счет стратегии низких цен, либо за счет определенного сочетания высоких характеристик товара, предлагаемых всем покупателям фирмы или адаптированных к нуждам отдельных покупателей.

Этот ряд стратегий получения конкурентного преимущества на промышленном рынке, в которых в большей или меньшей степени задействована адаптация к индивидуальным запросам, влечет за собой необходимость глубокого понимания сложных технических потребностей заказчиков, которое возможно лишь в результате длительного активного взаимодействия с ними.

Как правильно заметил в своей работе Уваров С.А. [125], жесткая конкурентная борьба заставляет фирмы искать новые возможности по удержанию конкурентных преимуществ на рынке. При этом фирмы стремятся найти новые пути по повышению конкурентоспособности и укреплению своего положения на рынке.

Конкуренция, являясь главным условием существования рыночной экономики, заставляет фирмы применять новые методы ведения бизнеса. Способность фирмы захватить лидерство в рыночной борьбе характеризует ее конкурентоспособность. Традиционно, к числу факторов определения конкурентных преимуществ относят рабочую силу, природные ресурсы, различия в подходе к управлению фирмой, протекционистскую политику правительства по отношению к отечественным фирмам.

Однако, на современном этапе приходится изыскивать новые возможности по завоеванию конкурентных преимуществ. К числу таких возможностей можно отнести и применение логистической концепции в деятельности фирмы. Конкурентное преимущество все в большей степени определяется тем, насколько эффективно фирма использует принципы логистики в своей деятельности. Возможность фирмы эффективно снизить свои затраты на хранение, транспортировку, переработку при максимальном удовлетворении требований потребителей, позволяет фирмам удерживать лидирующее положение на" рынке. Эффективное управление всеми ресурсами фирмы (трудовыми, финансовыми, материальными) позволяет повысить уровень рентабельности предприятия и инвестировать средства в дальнейшее развитие бизнеса.

При рассмотрении вопроса повышения конкурентоспособности предприятий необходимо выделить основные факторы успеха в конкурентной борьбе, то есть те факторы, которым предприятия должны уделять особое внимания для того, чтобы добиться успеха на рынке. Так, например, А.А.

Томпсон и А. Дж. Стрикленд [122] выделяют ключевые факторы успеха, определение которых, по мнению авторов, является важнейшей аналитической задачей. Руководители предприятий должны обладать достаточной информацией об основных тенденциях, происходящих в отрасли. "Отраслевые ключе-вые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и в конечном счете между конкурентным успехом и поражением" [122].

Определение ключевых факторов успеха предприятия является достаточно сложной задачей, но правильный учет этих факторов может обеспечить предприятию значительные конкурентные преимущества.

Естественно, что в разных отраслях и сферах деятельности ключевые факторы успеха могут быть различны. В связи с этим целесообразно привести основные типы ключевых факторов успеха ( таблица 2.1) [122].

Как видца из приведенной таблицы ключевые факторы успеха фирмы существуют практически во всех сферах деятельности предприятия. Конечно, не все из перечисленных факторов применимы к предприятиям судостроения, например, КФУ, относящиеся к реализации продукции. Очевидно, что развитие розничной сети не является для судостроительной промышленности приоритетным направлением.

Необходимо отметить, что авторы к числу ключевых факторов успеха относят использование маркетинга. На наш взгляд, наряду с маркетингом к числу факторов, дающих дополнительное конкурентное преимущество относится и логистика. Можно выделить следующие ключевые факторы успеха, относящиеся к логистике

## Методические основы проведения бенчмаркинга в судостроении

Для принятия адекватного решения по результатам проведения бенчмаркинга возникает необходимость в выборе метода оценки информации, которая служит основой для проведения исследования.

На начальном этапе возникает вопрос выбора процесса, улучшение которого, может повлечь повышение эффективности деятельности предприятия в целом, а значит и получение дополнительных конкурентных преимуществ.

В тоже время, могут появиться определенные трудности в выборе именно того процесса, который в наибольшей степени, чем какой-либо другой нуждается в улучшение и поиске путей оптимизации. Немаловажное значение при проведении бенчмаркинга является выбор участников бенчмаркинга.

Партнером по бенчмаркингу должно стать предприятие, отлично, на эталонном уровне осуществляющее данный бизнес-процесс. Это означает, что партнер по 5енчмаркингу становится источником информации о возможных путях осуществления хозяйственного процесса: о его технологии, используемых ресурсах, получаемых результатах. Одновременно и предприятие-инициатор бенчмаркинга передает партнеру сведения о своих методах, используемых в бизнес-процессах. Таким образом, происходит совместное развитие хозяйственного процесса за счет взаимодействия и обмена информацией между двумя партнерами. Каждый потенциальный партнер по бенчмаркингу представляет свою стратегию развития данного бизнес-процесса. Задачей команды, проводящей бенчмаркинг, является выбор оптимальной из этих стратегий, а значит - и наилучшего партнера, деятельность которого в дальнейшем будет детально изучаться и опыт которого будет использован на своем предприятии.

Оптимально выбранная из нескольких вариантов стратегия развития бизнес-процесса дает возможность предприятию - инициатору бенчмаркинга достичь поставленные цели, т.е. совершенство и конкурентоспособность. Однако, выбор базируется на использовании неоднозначной информации, приводящей к методологическим неточностям при ее использовании. Неполнота информации связана с тем, что процесс проведения бенчмаркинга и изменения процедур, связанных с функционированием предприятия, занимает несколько месяцев; за это время, а также в дальнейшем могут измениться условия осуществления бизнес-процессов. Изменение конъюнктуры рынков может привести к изменению цен на факторы, используемые в бизнес-процессе, изменению количества работников, его обслуживающих, изменению объема продукции, выпускаемого предприятием в целом, или изменению требований к данному процессу. Все это оказывает существенное влияние на выбор оптимального варианта осуществления бизнес-процесса.

Как уже говорилось в предыдущем параграфе, партнером по бенчмаркингу может являться предприятие, работающее как в той же отрасли, что и предприятие - инициатор бенчмаркинга, так и в других отраслях. Выбор ис-следуемых процессов может определяться тем, в какой отрасли работает партнер по бенчмаркингу.

Так например, если партнером по бенчмаркингу является предприятие, работающее в той же отрасли ( прямой конкурент), то в рамках проведения бенчмаркинга могут исследоваться структура продукта и рыков сбыта, а также структура клиентов и заказов. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия по сравнению с конкурентами, провести дополнительный анализ своей деятельности. Кроме того, бенчмаркинг с прямыми конкурентами облегчает задачу улучшения исследуемых процессов, так как основывается на "лучшем опыте " предприятий, работающих в той же отрасли. Совместные проекты по бенчмаркингу с предприятиями конкурентами способствуют укреплению коїйГмуникативньгх связей внутри логистической сети, что повышает конкурентоспособность данной сети и отдельных ее участников. Единственным препятствием для осуществления бенчмаркинга с прямыми конкурентами может быть "закрытость" той или иной информации. Эффективный результат от проведения бенчмаркинга может быть достигнут только в том случае, когда партнеры доверяют друг другу и предоставляют достоверную информацию.

Если же партнер по бенчмаркингу работает в другой сфере деятельности, то обмен информацией носит более открытый характер, так как партнеры не являются конкурентами и отсутствует риск снижения своих позиций в отрасли. Исследуемые процессы могут существенно отличаться друг от друга так как используются в различных отраслях экономики, В данном случае целесообразно использовать такие критерии оценки как вес на единицу произведенной продукции или стоимость продукции на единицу изделия и т.п. В то же время существуют процессы, которые имеют и схожие характеристики. К числу таких процессов можно отнести исследование структуры клиентов и осуществления сбыта продукции. На рисунке 3.2 представлены возможные партнеры по, бенчмаркингу и соответствующие им процессы исследования.

Для получения наибольшего экономического эффекта от проведения бенчмаркинга требуется определить приоритетные направления исследования и улучшения процессов хозяйствования на промышленном предприятии.