

УДК 338.2

UDC 338.2

08.00.00 Экономические науки

Economics

**АКТУАЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ
БЕНЧМАРКИНГА НА РОССИЙСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**RELEVANCE OF APPLICATION OF
BENCHMARKING IN RUSSIAN COMPANIES**

Мирошниченко Марина Александровна
к.э.н, доцент, SPIN – код 3997-9450,
marina_kgu@mail.ru

Miroshnichenko Marina Aleksandrovna
Cand.Econ.Sci., associate professor,
RSCI SPIN – code 3997-9450, *marina_kgu@mail.ru*

Дуплякина Ольга Константиновна
студент 3 курса «Документоведение и
архивоведение», *dok1995@mail.ru*
*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Duplyakina Olga Konstantinovna
3rd-year student, field of study "Documentology and
Archival Science", *dok1995@mail.ru*
Kuban state university, Krasnodar, Russia

Статья посвящена современному инструменту
повышения эффективности работы предприятия –
бенчмаркингу. Бенчмаркинг – процесс сравнения
своей деятельности с лидерами на рынке, который
позволяет понять свое место среди конкурентов,
изучить и применять лучшие практики других
компаний, улучшить производственные показатели
собственного предприятия и сохранить
конкурентоспособность

The article is devoted to the modern instrument of
increase of overall performance of the enterprise – to
benchmarking. Benchmarking is the process of
comparison of the activity with leaders in the market
which allows to understand the place among
competitors, to study and apply the best practical
recommendations of other companies, to improve
operational performance of own enterprise and to
keep competitiveness

Ключевые слова: БЕНЧМАРКИНГ, ИНСТРУМЕНТ,
КОМПАНИЯ, КОНКУРЕНТЫ, ЛИДЕР,
МЕНЕДЖМЕНТ, ОПЫТ, РАЗВИТИЕ,
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Keywords: BENCHMARKING, INSTRUMENT,
COMPANY, COMPETITORS, LEADER,
MANAGEMENT, EXPERIENCE,
DEVELOPMENT, EFFICIENCY

В 90-х гг. прошлого столетия на некоторые российские предприятия совершенно официально приезжали зарубежные представители якобы для поиска потенциальных партнеров. На самом деле это были профессиональные аудиторы по бенчмаркингу, которые смотрели и путем ненавязчивых вопросов составляли представление о предприятии. На современном этапе развития бенчмаркинг приобретает все большее значение для российских компаний. Можно ли в современных условиях быть успешным предприятием, не изучая лучший опыт, опыт конкурентов и предприятий других отраслей?

Можно, но недолго. Если компания выпускает уникальный продукт, занимает сегмент рынка с низким уровнем конкуренции и высоким спросом или является монополистом в отрасли, она может себе позволить пренебрегать современными методами повышения эффективности, в том
<http://ej.kubagro.ru/2015/09/pdf/17.pdf>

числе и бенчмаркингом. Даже если затраты и издержки велики, прибыль их перекрывает, то руководители предприятий не задумываются об улучшении. Однако на сегодняшний день таких компаний практически не осталось — рынок насыщен продуктами и услугами, потребитель делает выбор, основанный на цене или качестве продукции/услуг, поэтому предприятия оказываются в условиях, требующих постоянного развития. Бенчмаркинг позволяет понять свое место среди конкурентов, изучить и применять лучшие практики других предприятий и улучшить производственные показатели собственного предприятия.

Следовательно, теоретически какое-то время предприятие может быть успешным, не применяя бенчмаркинг, но в перспективе шансов на успех у такого предприятия мало. Практика показывает, что в последнее время бенчмаркинг становится популярным инструментом управления, его использование дает предприятиям весомые преимущества: обучение на примере опыта других компаний, обмен идеями со специалистами из различных отраслей экономики, обучение на ошибках других компаний и возможность избежать непроизводительных затрат в собственной работе.

Каждый руководитель желает, чтобы его предприятие было успешным и приносило бы прибыль. Практика мирового бизнеса показывает, что для достижения конкурентных преимуществ необходимо изучать и использовать опыт своих конкурентов, уже добившихся успехов в различных направлениях деятельности. В современных условиях какой бы инструмент ни выбрало руководство организации для обеспечения и повышения конкурентоспособности бизнеса — важно уже то, что есть стремление совершенствоваться, а способность и привычка к изменениям — ценная характеристика предприятия и системы его управления.

Приведем определения бенчмаркинга разных авторов (таблица 1).

Таблица 1 – Определения бенчмаркинга различными авторами

№	Определение бенчмаркинга	Автор определения
1	Бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях	Роберт Кэмп [1]
2	Бенчмаркинг — это современный инструмент повышения эффективности работы предприятия, это процесс сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности.	Е.Н. Корнеева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» ПГУ [2]
3	Бенчмаркинг — это не модное слово, а жизненная необходимость для предприятий, поскольку, во-первых, это управленческая процедура внедрения в практику технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов, во-вторых, это сравнение своих показателей деятельности с показателями предприятий-конкурентов или компаний-лидеров, в-третьих, это систематизированный непрерывный процесс совершенствования различных аспектов деятельности компании.	Н.В. Никитина, доктор экон. наук, профессор «Менеджмент» ПГУ [2]
4	Бенчмаркинг — это некая «машина времени», которая позволяет сделать рывок в развитии на несколько лет или даже десятков лет, перенимая передовой опыт, и с учетом особенностей использовать его на своем предприятии.	А.А. Кормушкин, региональный директор ООО «Флайг+Хомель»[2]

В связи с приходом иностранных потребителей на российский рынок бенчмаркинг нужен для понимания их требований. Внедрять и улучшать систему менеджмента качества и производственную систему можно гораздо эффективнее, если вы изучаете опыт других предприятий [3].

В 2009 г. бенчмаркинг был впервые признан самым популярным

инструментом управления, так как возникла необходимость в повышении эффективности бизнес-процессов в период экономического спада. Российские предприятия, зачастую работающие по принципам и устоям советских времен, в особенности нуждаются в бенчмаркинге для адаптации опыта успешных западных компаний.

В современном мире когда вокруг столько информации, можно ли «легальными» методами найти в ней сведения о лучшем опыте? Мы считаем, что возможно, надо только иметь соответствующую цель и найти время. Главное — не надо браться за все сразу, выделите что-то одно, что применимо к вам и даст наилучший эффект. В современных условиях получить нужную информацию можно. Конечно, эта работа кропотлива, трудоемка и для ее выполнения требуется соответствующая квалификация. Но результат превосходит все ожидания и способствует распространению передовых подходов к ведению бизнеса и непрерывному развитию.

Важным остается вопрос, а выгодно ли предприятиям делиться своим опытом? С одной стороны, да, но не на все 100%. Не все еще понимают, что такое бенчмаркинг и как он может им помочь. Кроме того, мешает нежелание отдельных руководителей что-либо менять на предприятиях.

С другой стороны, предприятию невыгодно рассказывать обо всем в связи с высокой конкуренцией (и это правильно), но бенчмаркинг служит инструментом для обмена именно открытым опытом. Тем более, что предприятия понимают необходимость обмена опытом в цепочках потребитель → поставщик → субпоставщик → поставщик сырья или материалов. Следовательно, смысл успешным компаниям делиться своим опытом, в том, что это повышает уровень деловой репутации предприятия, ведь выступить в качестве эталона весьма престижно, повышает инвестиционную привлекательность, что позволяет на разных уровнях представлять свои интересы. А также опыт предприятия, который обычно перенимают в рамках бенчмаркинга, в большей степени уже отработанная

бизнес-идея, т. е. «вчерашний день». Кстати, японцы уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама. Вывод очевиден: делиться своим опытом правильно и выгодно.

Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности создан в первую очередь для предприятия — «потребителя информации», однако есть в нем польза и для компании, которая делится опытом. Это благотворно влияет на ее имидж и работает на увеличение стоимости бренда [4]. Считается престижным выступать в роли эталона. Это привлекает клиентов, а также может способствовать завязыванию новых партнерских связей. Кроме того, нередко «открытые» компании извлекают материальную прибыль из бенчмаркинга, выпуская презентационные или методические материалы, оказывая платные консультационные услуги. Лидеры уверены, что, пока их догоняют, они придумают что-то новое, тем более что при бенчмаркинге не раскрывается секретная и конфиденциальная информация, составляющая нематериальный актив предприятия. Именно поэтому использование данного инструмента приносит выгоду всем участникам, что позволяет работать по принципу «выиграл→выиграл» и положительно сказывается на прибыльности и привлекательности бизнеса. Необходимо помнить бенчмаркинг — это не улица с односторонним движением, а обмен для взаимного развития. А уж кто как воспользовался полученной информацией о конкурентных преимуществах партнера — искусство каждой конкретной организации.

Должен ли бенчмаркинг быть элементом стратегии предприятия?
Мы считаем, что бенчмаркинг должен быть одним из множества элементов, на которых строится стратегия. Бенчмаркинг и есть инструмент определения стратегии и повышения прибыли. Новая модель бизнеса, которая прочно вошла в компании вместе с бенчмаркингом, способствует формированию стратегического мышления, чего зачастую так не хватает современным менеджерам. Стратегический анализ способствует

пониманию и внутренней системы, в соответствии с которой построена компания, и внешней системы, которая воздействует на нее. Следовательно, с бенчмаркинга и должна начинаться стратегия развития любого предприятия. При этом она должна быть не просто в голове у руководителя — ее надо записать, проанализировать, корректировать [5].

Применение бенчмаркинга актуально для всех отраслей отечественной промышленности. Многие отрасли и предприятия остались по развитию технологии, конструктиву, оборудованию в 80-х или 90-х гг. То, что бенчмаркинг — это инструмент, который может дать быстрый качественный прорыв, наша страна доказала в 30-х гг., Япония - в 50-60-х гг., КНР - в 70-90-х гг. XX в. и продолжает доказывать в XXI в.

Бенчмаркинг — это универсальный подход, который может применяться в любых компаниях, потому что объектами исследований могут быть продукты, процессы и подходы к управлению и организации деятельности в целом. Россия во многих отраслях уступает иностранным конкурентам, именно на них и следует сосредоточиться.

Бенчмаркинг заключается в определении, понимании, адаптации и применении на практике имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Бенчмаркинг используется на многих предприятиях, но не системно. Что касается документации, то его элементы могут быть зафиксированы в нескольких документах — отсюда его недооценка и несистемное освоение. На всех предприятиях, где внедрен и документирован бенчмаркинг, он являлся одним из важных элементов постоянного улучшения.

В основном известен опыт использования бенчмаркинга в крупных компаниях, однако это не означает, что данный инструмент не подходит для малого бизнеса. При проведении бенчмаркинга на небольшом предприятии необходимо уделять особое внимание выбору эталона для сравнения. Это необязательно должна быть компания мирового уровня —

вполне уместно будет ограничиться успешным предприятием региона. Бенчмаркинг требует финансовых вложений, поэтому для небольшого предприятия этот метод может на первый взгляд показаться расточительным. Однако выгоды, которые предприятие может получить от грамотно выстроенной бенчмаркинговой стратегии, окупят вложенные средства. Мы полагаем, что затраты на бенчмаркинг нужно планировать и считать отдачу от вложенных средств. Для малых предприятий нужно начинать с малозатратных мероприятий — как минимум, с внедрения внутреннего бенчмаркинга и изучения опыта ближайших конкурентов в регионе. По мере получения отдачи от мероприятий можно развивать и программу по бенчмаркингу. Многие крупные отечественные предприятия уже рассматривают бенчмаркинг как элемент стратегии своего развития, однако, для большинства малых и средних компаний это пока всего лишь модное слово. Скрытые возможности данного подхода могут быть эффективно использованы для повышения конкурентоспособности предприятий и малого бизнеса.

Бенчмаркинг начинается с проблемы. А проблемы есть у любой организации, невзирая на ее размеры и форму собственности. И, можно предположить, что кто-то уже с подобными проблемами столкнулся ранее и успел их успешно решить. Практически все организации постоянно сравнивают такие показатели, как цена продукции/услуги, качество продукции/услуги, удовлетворенность потребителей, акционные мероприятия. Сравнения эти проводятся между компанией и ее конкурентами. Часть информации (достоверной) получается абсолютно легальным путем — через анализ прайсов, контрольные закупки и т. п. Другую часть информации добыть труднее, можно только предположить, что конкурентоспособная цена — результат какого-то управленческого ноу-хау, делиться которым ваши конкуренты, конечно же, не спешат. Однако ничто не заменит радости человеческого общения, хорошие

взаимоотношения позволяют очень многого добиться. Личные хорошие отношения с партнерами по бизнесу по различным направлениям очень часто помогают найти необходимую информацию и являются результативной практикой.

Бенчмаркинг подразумевает использование только легальной и официальной информации без ущерба для компании — бенчмарка. Промышленный шпионаж — это скрытые действия, направленные на поиск секретной информации без ведома второй стороны, что является не только нарушением морально-этических принципов ведения бизнеса, но и уголовно наказуемым преступлением. Бенчмаркинг — это открытый добровольный обмен информацией и опытом, дающий выгоды обеим сторонам. Основная ошибка применения бенчмаркинга в не понимании его сути. Бенчмаркинг — это не цель, а инструмент. Одной из ошибок компаний при проведении бенчмаркинга является также разовость процедуры — осуществили бенчмаркинг, продукт или процесс улучшили. Но жизнь не стоит на месте: постепенно эффект ослабевает и компания вновь оказывается там, откуда начала. Бывают случаи, когда компании изучают опыт других, но не применяют его у себя. Мероприятия по бенчмаркингу заранее обречены на неудачи, если нет четкой цели (что именно необходимо изучить и для чего, какова текущая ситуация на предприятии) или если тема для анализа не соответствует стратегическим задачам компании. Бенчмаркинг — это инструмент совершенствования компаний, а не способ разрешить все проблемы простым копированием передового опыта конкурентов для повышения собственной эффективности. Бенчмаркинг нельзя недооценивать и нельзя переоценивать — это один из важных инструментов улучшения, но если своевременно не подключать другие инструменты, отдача от бенчмаркинга может постепенно стать нулевой. Бенчмаркинг — это не разовое мероприятие, а системное и систематическое. Предприятия, даже успешно

внедрившие чужие идеи, рискуют со временем вернуться к первоначальному состоянию в случае отсутствия дальнейшего развития. Пока мы применяем чужие, но вчерашние идеи, наши конкуренты думают над завтрашними новейшими. Для того чтобы держать персонал, а также владельцев процессов в тонусе, и не допускать стагнации, полезна разработка системы оценки, основанной на ключевых показателях эффективности. Амбициозные цели и показатели будут стимулировать работников не просто приходить на работу, а выполнять свои обязанности с наилучшими результатами. Для дальнейшего развития предприятия необходимо не только применять лучшие известные методы и подходы, но и разрабатывать новые, неизвестные конкурентам. В активизации творческого потенциала персонала поможет японский подход кайдзэн, подразумевающий ежедневные улучшения процессов, продуктов, рабочего места малыми шагами. Удивительный и долгосрочный эффект дают кружки качества, организованные с целью генерации идей и новаций работниками всех уровней [3]. Бенчмаркинг не ограничивает предприятие жесткими рамками слепого следования и ориентирования на выбранный эталон сравнения. Приведена лишь пара методов развития и использования наработанного опыта, а также генерации собственных уникальных методов. Продуманное и обоснованное их применение — верный путь повышения эффективности компании.

Таким образом, стать первым непросто, еще труднее лидерство удержат, роль внутреннего и внешнего бенчмаркинга не должна снижаться. При достижении результатов для предприятия возможно применение как более сложных инструментов бенчмаркинга, так и других методов менеджмента. Для повышения эффективности реального менеджмента предприятию целесообразно трансформировать современные принципы управления с учетом специфики российских условий и проблем российского менеджмента. Менеджмент как наука и уникальное искусство

управления людьми непрерывно развивается: повышается роль знаний и человеческих ресурсов, расширяются информационные и коммуникационные возможности, формируются новые корпоративные и национальные модели управления. Все это дает надежду на то, что усилия отечественных теоретиков и практиков менеджмента по повышению эффективности экономики России будут оправданы в ближайшем будущем. Без системного, глубокого и постоянного применения бенчмаркинга в нашей стране нельзя ожидать экономического чуда. Хочется надеяться, что бенчмаркинг в ближайшее время займет свое достойное место в арсенале методов менеджмента на каждом уровне: предприятий, регионов, городов. Сегодня, чтобы быть успешным, нужно изучать опыт конкурентов и неконкурентов, опыт российских и зарубежных предприятий, опыт лучших предприятий в своей отрасли и других отраслях, ошибки других предприятий и лучшие практики. Необходимо системно внедрять внешний и внутренний бенчмаркинг, правильно выбирать партнеров по внешнему бенчмаркингу, сделать его элементом стратегии и постоянной работы — и успех сам придет.

Библиографический список

1 Кухарук А.Д. Содержание организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия. Вестник Кемеровского государственного университета. № 2 (54). Т 1. 2013.

2 Кудряшов В.А. Бенчмаркинг и актуальность его применения для российских предприятий // Методы менеджмента качества. 2015. № 6. С. 28 – 34.

3 Мирошниченко М.А. Современная концепция системы менеджмента качества. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2012. 132 с.

4 Мирошниченко А.А. Инструменты управления конкурентоспособностью комплекса ВИК. Монография. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2011. 176 с.

5 Мирошниченко М.А., Дуплякина О.К. Стратегия роста для кризисных рынков на основе контроллинга инноваций // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. Краснодар: КубГАУ, 2015. №06 (110). URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/06/pdf/47.pdf>

References

1 Kuharuk A.D. Soderzhanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma

<http://ej.kubagro.ru/2015/09/pdf/17.pdf>

povyshenija konkurentosposobnosti predpriyatija. Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. № 2 (54). T 1. 2013.

2 Kudrjashov V.A. Benchmarking i aktual'nost' ego primenenija dlja rossijskih predpriyatij // Metody menedzhmenta kachestva. 2015. № 6. S. 28 – 34.

3 Miroshnichenko M.A. Sovremennaja koncepcija sistemy menedzhmenta kachestva. Krasnodar: Kubanskij gosudarstvennyj universitet, 2012. 132 s.

4 Miroshnichenko A.A. Instrumenty upravlenija konkurentosposobnost'ju kompleksa VIK. Monografija. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2011. 176 s.

5 Miroshnichenko M.A., Dupljakina O.K. Strategija rosta dlja krizisnyh rynkov na osnove kontrollinga innovacij // Politematicheskij setевой jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. Krasnodar: KubGAU, 2015. №06 (110). URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/06/pdf/47.pdf>