УДК 330.341(045)

С.Б. Баурина, О.А. Елина

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: ВОСТРЕБОВАННОСТЬ В БИЗНЕСЕ И ОСВОЕНИЕ ЛУЧШЕГО ОПЫТА

Современному состоянию экономики свойственны постоянные динамические преобразования. Каждый день появляется что-то новое: те вещи, которые еще вчера казались недостижимыми, сегодня уже являются нормой, а на завтра устаревают. В таких условиях для выживания компаний недостаточно поддерживать текущей уровень, необходимо постоянно развиваться. Для этого важно пользоваться наиболее релевантным опытом других компаний. Выбирая лучшие решения на рынке и внедряя их в собственную организацию, можно многократно увеличить ее эффективность. Наиболее результативной технологией в этом случае выступает бенчмаркинг. Современные реалии бизнеса таковы: успешная компания должна постоянно находиться в состоянии изменения, чтобы отвечать на «вызовы» внутренней и внешней среды. Из-за повсеместного возрастания конкуренции бенчмаркинг стал одним из наиболее популярных инструментов в управлении бизнесом. Данная статья посвящена одному из самых востребованных в бизнесе инструментов организационного совершенствования – бенчмаркингу. Аналитической базой работы выступают данные консалтинговых компаний, материалы интернет-источников, результаты научных исследований по заявленной проблематике. По мнению исследователей, бенчмаркинг является эффективным инструментом управления бизнесом. В данной статье подробно анализируются модели и алгоритм бенчмаркинга лучших практик.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес, конкуренция, показатели эффективности, организационное совершенствование, лучшие практики.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-389-395

Социально-философские концепции культурной динамики, иллюстрирующие процессы и механизмы трансформации культуры во времени и в пространстве, свидетельствуют о том, что культурное заимствование или, иначе, целенаправленное подражание является гораздо более распространенным источником культурных изменений, нежели независимые изобретения. В этой связи не представляется удивительным тот факт, что опыт заимствования наиболее успешных практик нашел отражение в экономической сфере и получил название «бенчмаркинг».

История происхождения бенчмаркинга доподлинно неизвестна, однако на протяжении всего периода развития человечества можно найти немало его аналогов. Так, древнекитайский стратег и мыслитель Сунь-цзы еще в V в. до н. э. в трактате «Искусство войны» акцентировал внимание на необходимости изучения как самого себя, так и противника: «Тот, кто знает врага и знает себя, не окажется в опасности и в ста сражениях» [1, с. 12]. Петр I заимствовал впечатлившие его голландские образцы в городском планировании и архитектуре, построив на берегах Невы новую столицу Российской Империи по образу и подобию Амстердама. В XX в. американский промышленник и изобретатель Генри Форд, взяв на вооружение принципы конвейерного производства, увиденные им на скотобойне в Чикаго, сделал свою компанию мировым лидером в области автомобилестроения. В свою очередь, японские специалисты, совершавшие в послевоенные годы Второй мировой войны «индустриальные туры» в успешные компании США и стран Западной Европы, смогли не только догнать конкурентов, но и многократно превзойти их.

Следует отметить, что в научной среде отсутствует как однозначный подход к природе происхождения бенчмаркинга, так и к пониманию сущности данного термина [2]. Вышеозначенный тезис обуславливает необходимость рассмотрения позиций зарубежных и отечественных ученых, сфера профессиональных интересов которых охватывает проблематику интерпретации термина «бенчмаркинг».

Рассмотрим взгляды зарубежных ученых к определению сущности экономической категории «бенчмаркинг».

Классическим считается подход, выдвинутый Робертом Кэмпом – руководителем организации «Глобальная сеть бенчмаркинга» (Global Benchmarking Network). С точки зрения Роберта Кэмпа, под термином «бенчмаркинг» следует понимать «…постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства своих самых серьезных конкурентов, либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своей области» [3, с. 26].

Ориентированным на масштабный анализ мирового рынка является подход, выдвинутый Филиппом Котлером – членом правления организации «Американская ассоциация маркетинга» (American Marketing Association). С точки зрения Ф. Котлера, под термином «бенчмаркинг» следует понимать процесс «…поиска, изучения и освоения наиболее передового опыта практической деятельности и технологий, применяемых организациями в различных странах по всему миру, с целью достижения вашей организацией большей эффективности» [4].

Сфокусированным на изучении конкретного бизнес-процесса представляется подход, выдвинутый Бьерном Андерсеном – профессором Норвежского университета науки и технологий (Norwegian University of Science and Technology) и признанным практиком в области совершенствования деятельности европейских предприятий. С точки зрения Б. Андерсена, под термином «бенчмаркинг» следует понимать «…постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [Там же].

Обратимся к взглядам отечественных ученых на сущность экономической категории «бенчмаркинг». Обобщенным выглядит подход, выдвинутый Березином И.С. – президентом организации «Гильдия маркетологов». С точки зрения Березина И.С., под термином «бенчмаркинг» следует понимать обучение на основе чужого опыта [5].

Взаимосвязь между стратегическим планированием и бенчмаркингом прослеживается в подходе, выдвинутым Четыркиной Н.Ю. – профессором Санкт-Петербургского государственного экономического университета и автором многочисленных научных работ в области обеспечения конкурентоспособности организации и управления качеством выпускаемой продукции. С точки зрения Четыркиной Н.Ю., под термином «бенчмаркинг» следует понимать «…метод, используемый при разработке стратегии, основанный на лучшем опыте конкурентов на отраслевом рынке».

Философским кажется подход, выдвинутый Аренковым И.А. – академиком Международной академии науки и практики организации производства и Багиевом Г.Л. – заслуженным экономистом Российской Федерации. С точки зрения Аренкова И.А. и Багиева Г.Л., под термином «бенчмаркинг» следует понимать «…искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас…» [Там же].

Анализ зарубежной и отечественной мысли в контексте определения сущности термина «бенчмаркинг» позволяет прийти к выводу о том, что точки зрения западных и российских ученых в данном дискуссионном вопросе во многом совпадают. Так, в ранее представленных подходах прослеживается совокупность общих черт, которые можно представить в виде следующего словесного ряда: «конкурент», «признанный лидер», «лучший опыт», «передовой опыт», «эффективность», «совершенствование», «улучшение».

Теоретическое осмысление взглядов зарубежных и отечественных ученых к изложению сущности бенчмаркинга как экономической категории, их критическая оценка и сопоставление позволили сформулировать точку зрения автора данной научной статьи по исследуемой проблеме. Подход автора заключается в следующем: бенчмаркинг – это поэтапный процесс сбора, обработки, анализа и оценки новаторского опыта финансово-хозяйственной деятельности ближайших конкурентов и признанных лидеров различных отраслей, целью которого является адаптация наиболее успешных практик в компании для совершенствования бизнес-процессов и повышения уровня конкурентоспособности.

За последние годы методологии сравнительного анализа эволюционировали, а технологии помогли упростить его проведение. Отношение к бенчмаркингу во многом формируется исходя из результатов его использования. Почти 30 % организаций, использующих бенчмаркинг, получают среднюю отдачу менее 15 000 долл.; 20 % – в размере более 250 000 долл.; есть и такие, которые получают миллионы долларов [6]. Причины разного отношения к бенчмаркингу, к его эффективности кроются в слабой популяризации и обученности данной технологии, в нарушении методологии и кодекса бенчмаркинга при осуществлении проектов бенчмаркинга, в отсутствии грамотного планирования и анализа затрат и выгод проекта после его завершения.

Многие интерпретируют бенчмаркинг как исключительно сравнение, а не изучение практики других организаций и адаптация, и внедрение их. Бенчмаркинг не может дать ответ на вопрос «Как нужно делать?». Благодаря бенчмаркингу формируется понимание проблем и слабых мест компании, однако, при этом фактически не видны пути и направления их разрешения. Далее уже менеджмент компании должен принимать наиболее подходящие решения. Бенчмаркинг невозможно использовать

в инновационных проектах, поскольку к ним неприемлемы типовые решения и заимствование уже имеющегося опыта [7].

Как любая другая методология организации (или изменения!) деятельности, бенчмаркинг предполагает следование определенным алгоритмам действий, осуществление последовательных шагов, которые приведут к желаемому результату (рис. 1).

Рис. 1. Процесс бенчмаркинга в компании

В соответствии с принципами процессно-ориентированного подхода и проектного менеджмента бенчмаркинговая деятельность должна быть тщательно расписана и спланирована.

Структурированный формальный бенчмаркинг в будущем будет по-прежнему актуален [8]. Несомненно, технологии будут играть все большую роль в бенчмаркинге, позволяя организациям быстрее обмениваться эталонами и лучшими практиками по всему миру. С развитием коммуникационных технологий скорость, с которой бизнесу нужны решения и лучшие практики, будет возрастать. На будущий период популярность неформального бенчмаркинга будет возрастать благодаря технологическим новшествам (мобильность, умные машины и пр.) и социальной паутине. Увеличение объема данных и аналитики в режиме реального времени позволит проводить сравнительный анализ более оперативно. Большая доступность данных расширит возможности для улучшения и сравнительного анализа партнеров.

Сравнительный анализ в рамках государственного сектора будет все более востребован и актуален в силу расширения масштабов его деятельности. Вполне вероятно, роль сравнительного анализа будет возрастать и в решении глобальных проблем человечества: масштабных социальных, экономических, политических, экологических или технологических изменений, таких как рост выбросов CO_2, старение населения и пр. [9]. Предполагается, что бенчмаркинг ускорит темпы развития и совершенствования организаций. Эффективность бенчмаркинга определяется качеством данных, служащих информационной базой его проведения. Реализация бенчмаркинга предполагает выборку компаний-конкурентов со схожей бизнес-моделью, целевой аудиторией и другими релевантными параметрами [10]. Кроме того, компаниям, использующим данный инструмент управления бизнесом, необходимо принимать к учету тот факт, что один и тот же показатель финансово-хозяйственной деятельности может иметь отличную методологию расчета в компаниях-конкурентах, что предопределяет необходимость определения ответственным специалистом возможности использования тех или иных данных в сравнительном анализе и, в случае необходимости, унификации методологии.

Любой инструмент, применяемый в процессе управления бизнесом, обладает рядом преимуществ и недостатков [11, с.142]. Не является исключением и бенчмаркинг. В этой связи особую актуальность приобретает вопрос рассмотрения специфических черт бенчмаркинга для определения целесообразности его использования компанией. Достоинством бенчмаркинга является то, что он служит отправной точкой при формулировании ответа на вопрос: «почему конкуренты более успешны, чем рассматриваемая компания?». Как инструмент управления бизнесом бенчмаркинг позволяет не только получить реальную оценку текущего состояния компании в отрасли, но и разработать или же скорректировать стратегию ее развития на основе успешного и неудачного опыта конкурентов [12; 13]. Кроме того, бенчмаркинг способствует повышению степени вовлеченности сотрудников в достижение стратегических целей благодаря опоре на истории успеха бизнес-оппонентов. Главным недостатком бенчмаркинга является то, что он позволяет сформулировать ответ на вопрос: «что нужно делать рассматриваемой компании для того, чтобы догнать конкурентов?», но при этом не дает понимание того, как достичь целевых ориентиров. Как инструмент управления бизнесом бенчмаркинг сопряжен с относительно высокими финансовыми затратами, которые в конечном счете могут не окупиться, и трудоемкостью проведения, что связано с недостаточным доступом к необходимой для сравнительного анализа информации [14].

Появление бенчмаркинга связывают с развитием управленческих систем, статистических методов и информационных технологий; процедуры бенчмаркинга находятся в постоянном совершенствовании [15]. Разные методологии бенчмаркинга развивались и применялись в различных кейсах, с разными фазами и шагами процесса. В настоящий момент существует большое количество бенчмаркинговых моделей, среди которых затруднено ориентирование. Выбор верной методологии – ключ к успешному применению бенчмаркинга потому, что имплементация успешной программы бенчмаркинга требует больше, чем приверженность к ступенчатым методам; основные критические факторы тоже являются предметом исследования.

Бенчмаркинг представляет собой постоянно продолжающийся процесс измерения систем, компонентов и продуктов как внутри предприятия, так и извне (сравнение с предприятиями, владеющими лучшими практиками) [16]. Цель этих исследований – изучение лучших практик и процедур, применение полученных знаний для совершенствования бизнеса.

Бенчмаркинг лучших практик в первую очередь фокусируется на «действиях» – необходимых шагах, которые нужно выполнить, чтобы сравниться с организациями-лидерами [17]. Такой бенчмаркинг является одним из самых красноречивых, т. к. результаты этих практик уже есть у конкурентов. Развитие бенчмаркинга лучших практик в современном мире происходит через публикацию исследований. В настоящий момент уже существует список наиболее популярных и зарекомендовавших себя бенчмаркинговых моделей (табл. 1).

Таблица 1

Модели бенчмаркинга лучших практик

Автор	Место происхождения	Кол-во шагов	Кол-во фаз	Автор	Место происхождения	Кол-во шагов	Кол-во фаз
Роберт Кэмп	Консалтинг	12	5	Fong et al.	Научная школа	15	6
Силвиа Кодлинг		12	4	Andersen & Moen		8	5
Maas & Flake		10	5	Рой Лонгботтом		11	4
Harring & Harrington		8	5	Yasin & Zimmerer		10	5
Джером Финниган		21	5	Модель Xerox	Предприятие	10	4

Несмотря на большое количество моделей и их различие в шагах и фазах, представляется возможным выделить базис, характерный для всех. Само количество шагов и фаз не является фундаментальным. Независимо от того, какую модель выберет предприятие, бенчмаркинговое исследование чаще всего включает в себя: идентификацию объекта, сбор данных, определение текущего разрыва,

проецирование будущей производительности и эффективности, определение целей, разработку плана действий, имплементацию (рис. 2).

Рис 2. Усредненные фазы бенчмаркинга лучших практик

Первоочередной фокус в схеме устанавливается на вопросах: «Что измерять?», «Кто лучший?», «Как они это делают?», «Как мы собираемся это делать?». Шаги каждой из фаз представлены в табл. 2.

Таблица 2

Алгоритм бенчмаркинга лучших практик

Фаза	Шаги
Планирование	Определение объекта бенчмаркинга, глубины, целей.
Сбор данных	Внутренний, внешний сбор данных; поиск партнера бенчмаркинга; агрегация данных из разных источников.
Анализ	Конвертация данных в информацию; сортировка, организация, мониторинг, очистка. Поиск отличий от лидеров лучших практик, идентификация процессов для улучшения, формирование новых целей, постановка плана изменений.
Адаптация	Исполнение плана изменения, имплементация лучших практик.

Успешная имплементация бенчмаркинга состоит не только из качественного выполнения метрик и задач. К критически важным факторам успеха также относится поддержка топ-менеджмента организации. В большинстве ситуаций во время бенчмаркинга команды склонны попадать в затруднительные ситуации, выход из которых возможен только с помощью решений высшего руководства; высокий уровень вовлеченности работников обязателен в момент активного поиска изъянов и генерирования решений; планировка бенчмаркинга обязательна как до старта процесса, так и после [18].

Таким образом, подводя итоги данного исследования, следует отметить, что в сегодняшнем быстроразвивающемся мире менеджеры, владельцы и инвесторы должны быть в курсе о положении своих предприятий, бизнес-конъюнктуры и конкурентов для того, чтобы оставаться на текущем уровне и продвигаться на более высокие позиции на рынке. Достаточное количество информации позволяет им принимать верные решения в части распоряжения финансовыми ресурсами, определения оптимальной организационной структуры, аллокации доступных фондов финансирования, полу-

чения торговых кредитов, распоряжения прибыли и т. д. Не стоит также забывать, что все эти задачи должны успешно выполняться вкупе с базовыми задачами предприятия: быть лучше, мобильнее и дешевле своих конкурентов. Предприятия во множестве случаев должны учитывать и имплементировать подходящие управленческие философии, подходы, инструменты и техники. Одним из таких широко применяющихся инструментов является бенчмаркинг. Бенчмаркинг является эффективным инструментом в управлении бизнесом, поскольку позволяет топ-менеджменту принимать обоснованные управленческие решения при разработке стратегии развития компании. Компании, проводящие бенчмаркинг, выявляют слабые, проблемные места и находят решения, позволяющие превратить их в сильные стороны. Бенчмаркинг – это процесс, который может быть, и должен быть адаптирован в соответствии с управленческими наклонностями организации. За последние несколько лет, приложив значительные усилия, ведущие фирмы сфокусировали собственную деятельность по бенчмаркингу для большей окупаемости.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебное пособие. М.: Юрайт, 2022. 139 с.
2. Иванов И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2020. 348 с.
3. Кэмп Р. Бенчмаркинг: поиск лучших отраслевых практик, ведущих к превосходным результатам [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://yandex.ru/search/?text =213 (дата обращения: 03.02.2023).
4. Некоммерческое партнерство «Гильдия Маркетологов»: Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/benchmarking-v-rossii-raduzhnyjj-mif-o-vzaimnojj-vygode-ili-realnyjj-instrument-razvitija-biznesa/?ysclid=lbffkzp8t5499140011 (дата обращения: 03.02.2023).
5. Саитова В. Равнение на конкурентов: что такое бенчмаркинг и где он применяется [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/education/61540f1e9a7947ed382de149 (дата обращения: 03.02.2023).
6. Николаева О.Е., Волошин Д.А. Бенчмаркинг как один из инструментов оценки эффективности системы управленческого учета на предприятии // Управленческий учет. 2017. № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/562777 (дата обращения: 03.02.2023).
7. Баурина С. Б. Методология использования технологии бенчмаркинга // Бюллетень науки и практики. 2015. № 1. С. 5–8.
8. Bogan C.E., English M.J. Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. McGraw-Hill, 2014.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2019. 608 с.
10. Сергиенко О.И., Суворова Ю.С., Федюшина Т.А. Технологический бенчмаркинг для идентификации наилучших доступных технологий: сравнительный анализ европейского и российского опыта // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 414–428.
11. Баурина С.Б., Дорошенко А.А. Методология достижения результативности в консалтинге // Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений: сборник материалов Национальной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 141–145.
12. Anand G., Kodali R. Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking // An International Journal. 2008. Vol. 15. № 3. P. 257–291.
13. Vorobeva E.I., Tryapitsyna E.V. Optimizing assessment conception for a master's thesis through adopting the benchmarking approach // Cherepovets State University Bulletin. 2021. №1. 6 (105). P. 100–111.
14. РБК Тренды: Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://trends.rbc.ru/trends /education/ 61540f1e9a7947ed382de149 (дата обращения: 03.02.2023).
15. Князев Е.А. Бенчмаркинг. М.: Логос, 2017. 177 с.
16. Сунь Ц. Искусство войны. М.: ОЛМА Медиа Групп, 2019. 256 с.
17. Хаданович Н.В., Шуклина З.Н., Эшонов Р.Р. Выбор инструментов и стратегий бенчмаркинга в рисковой конкурентной среде // Молодой ученый. 2017. № 12. С. 387–392.
18. Mann S.R., Abbas A., Kohl H., Orth R., Görmer M. Global Survey on Business Improvement and Benchmarking // Global Benchmarking Network. 2010. Vol. 10. № 1. P. 37–85.

Поступила в редакцию 01.03.2023

Баурина Светлана Борисовна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики промышленности
E-mail: Baurina.SB@rea.ru

Елина Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство»
E-mail: Elina.oa@rea.ru

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
117997, Россия, г. Москва, Стремянный пер., 36

S.B. Baurina, O.A. Elina

BENCHMARKING AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT: DEMAND IN BUSINESS AND LEARNING THE BEST EXPERIENCE

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-389-395

The current state of the economy is characterized by constant dynamic transformations. Every day something new appears: those things that yesterday seemed unattainable are already the norm today, and become obsolete tomorrow. In such conditions, for the survival of companies, it is not enough to maintain the current level, it is necessary to constantly evolve. To do this, it is important to use the most relevant experience of other companies. Choosing the best solutions on the market and implementing them in your own organization, you can multiply its effectiveness. The most effective technology in this case is benchmarking. Modern business realities are as follows: a successful company must constantly be in a state of change in order to respond to the "challenges" of the internal and external environment. Due to the widespread increase in competition, benchmarking has become one of the most popular tools in business management. This article is devoted to one of the most demanded organizational improvement tools in business – benchmarking. The analytical base of the work is the data of consulting companies, materials from Internet sources, the results of scientific research on the stated issues. According to researchers, benchmarking is an effective business management tool. This article analyzes in detail benchmarking models and algorithm of best practices.

Keywords: benchmarking, business, competition, performance indicators, organizational improvement, best practices.

Received 01.03.2023

Baurina S.B., Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the industrial Economics Department
E-mail: Baurina.SB@rea.ru

Elina O.A., Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor at Chair of the Foundation for support of educational programs "Captains" – "Innovation management and social entrepreneurship"
E-mail: Elina.oa@rea.ru

Plekhanov Russian University of Economics
Stremyannyy per., 36, Moscow, Russia, 117997