

## ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В РОССИЙСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Р.А.Казаков**, студент 5 курса экономического факультета ГОУВПО  
«Мордовский Государственный Университет имени Н.П. Огарева».

*Аннотация: «Для людей самое сложное не признать новые идеи, а позабыть старые» (Мейнард Кейнс). Сегодняшнюю позицию многих руководителей по поводу бенчмаркинга и вообще всего, что связано с получением новых знаний и требует пересмотра привычных подходов к управлению можно сформулировать приблизительно следующим образом: «напрасная трата времени и ресурсов». Хотя практически в каждой компании имеется большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, партнеру, другим заинтересованным компаниям, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя от своих оппонентов. Кроме того, будучи мощным инструментом совершенствования, бенчмаркинг является эффективным методом изучения не только опыта других, но и своей организации.*

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкуренция, российский менеджмент, сопоставление, сотрудничество, эталонное сравнение

*Конкуренция — кто-то выиграл, кто-то проиграл.*

*Сотрудничество — выигрывают все!*

*Эдвард Деминг*

В настоящее время существует много различных определений понятия

«Бенчмаркинг». Приведу лишь некоторые из них:

«Бенчмаркинг - это процесс тщательного измерения вашей производительности через сопоставление с лучшими компаниями и для использования анализа приближения и обгона лучших в классе» (Kaiser Associates, a management

consulting firm that has actively promoted benchmarking).

«Бенчмаркинг - это стандарт превосходства или достижения, против которого аналогичные вещи должны быть измерены или оценены» (Sam Bookhart, former manager of benchmarking at DuPont Fibers).

«Бенчмаркинг - есть поиск для отрасли лучших практик, которые ведут к высшей производительности» (Robert C. Camp, a Xerox Corporation manager, author of Benchmarking: The Search For Industry Best Practices, and one of the foremost benchmarking experts at Xerox Corporation).

«Бенчмаркинг может быть объяснен как систематический процесс поиска лучшей практики, инновационных идей и высоко эффективного выполнения процедур, которые ведут к высшей производительности» [4].

«Бенчмаркинг - есть процесс определения, разделения и использования знаний и лучших практических примеров. Он направлен на то, чтобы улучшить любой заданный бизнес процесс с помощью исследования лучших подходов, а не просто измерения лучшей производительности, а нахождение, изучение и выполнение лучших практик обеспечивает огромные возможности для достижения стратегического, операционного и финансовых преимуществ» [7].

«Бенчмаркинг - это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы» [10].

Из-за такого избытка определений, на первый взгляд, бенчмаркинг может показаться довольно запутанным делом.

За последние несколько лет в России с завидным постоянством появляются публикации на тему бенчмаркинга, и акцент в них делается на механизм, методологию проведения — этапы, шаги, стадии — на описание различных видов бенчмаркинга: процессного, функционального, стратегического, внутрифирменного, бенчмаркинга продукта — и так далее. Кое-где приводятся мнения отечественных пионеров-практиков бенчмаркинга.

Я же хотел бы остановиться на проблемах, возможностях и перспективах бенчмаркинга и, во-первых, заинтересовать тех, кто раньше не встречался с

этим термином, а во-вторых, вселить в сознание менеджеров понимание того, что бенчмаркинг — это не простое копирование или воровство чужих идей, а эффективный метод улучшения бизнеса, основанный на творческом отношении к опыту лучших компаний, лидеров в своей отрасли, партнеров и конкурентов. Томас Эдисон, который в свои времена ничего не знал о бенчмаркинге, говорил: «Продолжайте поиск новых и интересных идей, которые успешно использовали другие. Ваша идея должна быть оригинальна только в адаптации к проблеме, над которой вы в настоящее время работаете». А вот Грегори Ватсон, один из самых компетентных специалистов по бенчмаркингу, уже в наши дни развивает ту же мысль следующим образом: «Новые идеи не рождаются на пустом месте. Напротив, новая идея рождается в условиях, когда стало невозможным использовать старую идею».

Какой вывод должны сделать российские менеджеры, прочитав эти слова?

Полагаю, приблизительно следующий: «Опыт и идеи других нужно адаптировать к своим условиям». В чужом опыте, несомненно, есть вкрапления алмазов, но процесс «огранки» весьма специфичен и труден. Нельзя думать, что бенчмаркинг — это просто и быстро. Настоящее бенчмаркинговое исследование, к слову сказать, обычно занимает порядка шести месяцев.

Руководители, инициирующие бенчмаркинг, должны осознавать, что более короткого пути нет. Если нужны быстрые перемены, лучше выбрать другой способ. Только первый этап поиска лучшей практики может длиться несколько месяцев [2].

Здесь, помимо традиционных методов поиска эталона: книги, журналы, деловые связи, конференции, семинары и т.п. — хочется акцентировать внимание читателей на центрах бенчмаркинга, создаваемых специально для поиска партнеров для эталонного сопоставления. Филипп Котлер называет их «индустриальные бюро знакомств». Благодаря деятельности 20 таких национальных центров, объединенных в Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), бенчмаркинговые проекты становятся международными. Осенью 2004 г. официальным членом GBN стала и Россия —

департамент «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества [6]. Для европейских компаний условия и инфраструктуру для бенчмаркинга создает Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM). Будучи учредителем Европейской премии качества, фонд занимается накоплением и систематизацией информации о передовом опыте участников и лауреатов конкурса на ее получение и предлагает несколько видов бенчмаркинг-активности для европейских организаций ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)):

- дни актуальных вопросов;
- группы эталонного сопоставления;
- исследовательские консорциумы;
- посещение лучших компаний;
- публикация отчетов о деятельности лучших компаний;
- база данных лучшей бизнес-практики;
- семинары;
- Internet-сервис совершенствования бизнеса Excellence One.

Среди советов творца «японского чуда» Эдварда Деминга есть такой: «Применяй, но не принимай». Другими словами, копирование один к одному неприемлемо, так как желаемые результаты заведомо не будут достигнуты и интерес к бенчмаркингу у руководителей будет потерян надолго (и этот вывод можно сделать не только в отношении бенчмаркинга, но и всех других новых для нас подходов). Потерпевшие фиаско руководители, которые искали «чудесную пилюлю» для оздоровления бизнеса, получают взамен еще одну патологию и будут гневно клеймить и дискредитировать прекрасный метод, который помог и помогает сотням и даже тысячам компаний во всем мире (более последовательных и скрупулезных в принятии решений и их реализации) [1].

Негативный опыт применения бенчмаркинга еще раз подтверждает, что во-первых, следует избегать слепого копирования при бенчмаркинге, во-вторых,

руководитель, инициируя бенчмаркинг, должен понимать, что это практический инструмент, имеющий научную методологическую базу, с которой необходимо познакомиться, а лучше серьезно изучить, начав хотя бы с поиска информации в Интернете [5].

Планируя взять на вооружение метод бенчмаркинга, следует понимать, что эталонное сопоставление — это не простое копирование или подражание, промышленный туризм или шпионаж, не сравнительный анализ продукции, затрат или технологий, экономических и финансовых показателей конкурентов, особенностей их отношений с клиентами и поставщиками. Например, маркетинговый ход «загляни под крышку», который по очереди используют производители прохладительных напитков и пива, привлекая покупателей возможностью выиграть приз, это бенчмаркинг или что-то еще, имеющее не такое красивое название? Фред Боуерс сделал как-то прекрасное замечание: «Бенчмаркинг — это процесс, при помощи которого организация обучается и который смоделирован по процессу обучения человека». В процессе обучения приобретается способность делать то, чего раньше не умел, воспринимать мир и связь с ним по-новому, развивать способность к творчеству.

Самообучающаяся или обучающаяся организация (learning organization) «... постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее», — говорит Питер Сенге. Для организаций, где руководитель проповедует всестороннее обучение, эталонное сопоставление уже не является проблемой. Истман Кодак отмечал, что «... менеджеры в таких организациях больше не спрашивают «почему?», они ставят вопрос «как?» [3].

Польза для предприятия, которое учится на лучших образцах, очевидна. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступать в качестве эталона. Тем более, что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. Многие «открытые» компании полагают, что, пока их догоняют, они успеют придумать что-то новое, а опыт, который обычно перенимают в рамках

бенчмаркинговых исследований, всегда «второй свежести». Для прорыва же нужны принципиально новые идеи, которыми обычно никто и никогда не делится, и которые, напротив, тщательно охраняются (здесь бенчмаркинг не поможет — обращайтесь к профессиональным шпионам).

Одну из ключевых мыслей философии качества Деминга (которая отчасти была результатом влияния, оказанного на него совместной работой с японцами) кратко можно выразить, как «менеджмент на основе плодотворного сотрудничества», в противовес «менеджменту на основе конфликта». Другими словами, «Сотрудничество: выигрывают все» гораздо лучше, чем «Конкуренция: кто-то выиграл — кто-то проиграл». По мнению Деминга, бытующее убеждение, что конкуренция всегда хороша — и для компаний с их персоналом, и для их потребителей, — ошибочно. Уже в ближайшем будущем неизбежен переход от существующего общества, в котором и причиной и результатом чьего-то выигрыша обязательно будет чей-то проигрыш (win-lose), — к обществу, в котором не должно (и не может) быть проигравших (win-win). Совместная работа на благо компании, на благо экономики и общества в целом имеет гораздо больший потенциал, чем работа, основанная на конфликте, ранжировании и соревновании. Идеи, заложенные в бенчмаркинге как нельзя лучше соответствуют принципу «Выигрываем все вместе», а следовательно, отвечают парадигме современного менеджмента. Кроме того, механизм метода бенчмаркинга имеет сдерживающие элементы, которые регламентируются Кодексом поведения при бенчмаркинге. Например, европейский документ The European Benchmarking Code of Conduct представляет собой «джентльменское соглашение» между компаниями-партнерами, которое позволяет эффективно и корректно проводить эталонное сопоставление, уважая интересы сторон. Так, принцип № 3 (принцип обмена информацией) европейского кодекса запрещает требовать от другой компании информацию и данные, которые сам не хотел бы открыть ей. Если участники уважают принятые правила игры (ты — мне, я — тебе), если согласованы пределы раскрываемой информации, порядок обмена данными и логика проведения исследования, можно рассчитывать на

обоюдную выгоду и совместное продвижение вперед [8].

Многие отечественные компании давно занимаются чем-то сродни бенчмаркингу, просто они не знакомы с самим термином. Руководители отечественных предприятий-партнеров и даже предприятий-конкурентов обмениваются информацией о лучших достижениях своих компаний в процессе неформального общения. Полученные при этом сведения часто находят применение на практике. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новых технологий в производстве. Полезные сведения можно также почерпнуть в интервью с бизнесменами, менеджерами различных компаний или из большой статьи. Можно выудить всего одну, но интересную идею.

Что же касается «официального» бенчмаркинга и его перспектив в отечественном менеджменте, то их омрачает ряд барьеров, которые обсудим далее.

Мейнард Кейнс неслучайно говорил: «Для людей самое сложное не признать новые идеи, а позабыть старые». Сегодняшнюю позицию многих руководителей по поводу бенчмаркинга (и вообще всего, что связано с получением новых знаний и требует пересмотра привычных подходов к управлению, а также основательного изменения в сознании) можно сформулировать приблизительно следующим образом: «напрасная трата времени и ресурсов», или же, говоря словами одного из менеджеров, «бенчмаркинг придуман консультантами для консультантов». Но, к счастью, появляются организации, которые своим примером опровергают этот уже сложившийся стереотип. Таких компаний (точек роста) становится все больше, поэтому барьер «дремучести» бизнеса со временем преодолим. Тем более, рынок все жестче требует от менеджеров освоения новых управленческих компетенций. [11].

На фоне стандартных причин отказа от эталонного сопоставления более

существенной преградой выглядит «закрытость» отечественного бизнеса. При всех позитивных тенденциях, наш бизнес никак нельзя назвать прозрачным. Отчетность о деятельности компании, численность работающих сотрудников, базы поставщиков и клиентов, объемы поставок и продаж обычно тщательно оберегаются от посторонних глаз и ушей. Поэтому официальное предложение обменяться подобной информацией может вызвать даже агрессию.

Большинство компаний устанавливает повышенный уровень секретности, как говорится, на всякий случай. Хотя, бенчмаркинг подразумевает использование только открытой информации. Все, что касается выведывания коммерческой тайны или ноу-хау, — чистой воды промышленный шпионаж и к бенчмаркингу не имеет никакого отношения. Вместе с тем, несовершенная система налогообложения, вызывающий массу вопросов финансовый учет и другие проблемы не всегда позволяют компаниям предоставить/получить реальные данные по тем или иным показателям. Рады были бы руководители провести бенчмаркинг, да не могут. Хотя практически в каждой компании имеется большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, партнеру, другим заинтересованным компаниям, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя от своих оппонентов. Вот несколько цитат менеджеров, которые видят в бенчмаркинге потенциал для совершенствования бизнеса:

- Держать секреты — это вчерашний день. Так ты только стимулируешь свой застой. Если открыть — развиваешься;
- На то, чтобы просто так кого-то учить, у нас, увы, не хватает времени. Хотя если нам взамен предложат интересную информацию, то почему бы и нет?;
- Практика показала, что проведение даже эпизодических сопоставительных исследований приносит их участникам безусловную пользу;
- Пускай лучше оба предприятия пойдут вперед, чем оба будут топтаться на месте.

«Комплекс засекреченности» отечественный бизнес постепенно преодолевает.



Предприятия, стремящиеся занять устойчивое положение на рынке и думающие о завтрашнем дне, выходят из тени, легализуют свою деятельность по всем направлениям. Этому способствует и возрастающее влияние фактора социальной ответственности бизнеса в конкурентной борьбе.

Таким образом, постепенный переход к цивилизованному рынку все-таки происходит и метод бенчмаркинга способствует этому процессу, более того, является его катализатором.

Новая модель бизнеса, которая вживляется в компанию с приходом бенчмаркинга, способствует развитию системного мышления, которого зачастую так не хватает нашим компаниям. Эталонное сопоставление помогает лучше понять и внутреннюю среду, вокруг которой построена компания, и внешнюю, которая воздействует на нее. Будучи мощным инструментом совершенствования, бенчмаркинг является эффективным методом изучения не только опыта других, но и своей организации. Зная других и зная себя, можно прогнозировать ситуацию и эффективно реагировать на изменения. «Думай и действуй, предугадывая своего противника или партнера», — гласит один из принципов буддистской философии. Следование этому принципу в бизнесе может стать ключевым фактором достижения конкурентоспособности, а стратегия «перекрестного опыления» — стратегией успеха для многих компаний [9].

Подводя итог сказанному, выделим основные составляющие развития бенчмаркинга в России:

- экономическая: катализация процессов выхода отечественного бизнеса (особенно малого и среднего) из тени, повышение качества и конкурентоспособности менеджмента российских компаний;
- информационная: формирование национальной и региональных баз данных лучшей деловой практики (в том числе на основе премий в области качества);
- просветительская: обучение современным подходам к управлению предприятием, изучение и применение лучшей деловой практики.

Используя бенчмаркинг, российским менеджерам следует в первую очередь избегать:

- Бенчмаркинга ради самого бенчмаркинга.
- Ожидания того, что бенчмаркинг может быть быстрым или простым.
- Траты слишком большого количества времени на одной части процесса в ущерб другим ключевым элементам.
- Ожидания, что партнеров по бенчмаркингу можно будет сравнивать по всем параметрам, необходимым вашей организации.
- Требований информации и данных, не будучи готовым поделиться ей с другими. И наоборот, ожидания того, что организации будут делиться сугубо закрытой информацией.

В российских условиях, наиболее эффективными способами применения бенчмаркинга являются:

- Программы культурного обмена.
- Обмен данными и информацией о деятельности и лучшем опыте.
- Создание сетей обмена знаниями.

Однако они будут эффективными только, если:

- Идет продвижение бенчмаркинга как части корпоративной культуры.
- Использование бенчмаркинга интегрируется с другими инструментами и инициативами.
- В организации принято поощрять за эффективный менеджмент и распространение информации об удачном опыте.

#### **Библиографические ссылки**

1. Branka Nikolic. Количественный подход в бенчмаркинге: обеспечение выбора оптимальных стратегических действий / Branka Nikolic, Milan Nikolic, Elena Vukonyanski // Российский журнал менеджмента. – 2007. Т. 5. – № 2. – С. 29-44.
2. Белокоровин Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) / Э.А.Белокоровин Э.А //

"Маркетолог" – №7. - 2005. - С. 5 – 8.

3. Головщинский К.И. Опыт проведения бенчмаркинга качества государственных услуг /К.И.Головщинский, С.А.Никифоров, В.Ф.Елисеенко // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 2. – С. 147 – 170.
4. Данилов И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П.Данилов, Т.В.Данилова // М.: РИА «Стандарты и качество», 2005
5. Данилов И.П. Бенчмаркинг - эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П.Данилов, С.Ю.Михайлова, Т.В.Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – №1.
6. Елисеенко В.Ф., Головщинский К.И. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / В.Ф.Елисеенко, К.И.Головщинский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 2. – С. 118-130.
7. Кётц А.Г. "Бенчмаркинг" и круги обмена информацией - инструментарию для проведения региональной административной реформы / А.Г.Кётц // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – Т. 2. – № 2 – 3. – С. 125 – 136.
8. Маслов Д. Бенчмаркинг новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Д.Маслов // «Деловое совершенство». – 2006. – №1.
9. Перани, Стефано Сирилли. Бенчмаркинг инновационной деятельности европейских стран / Перани, Стефано Сирилли // Форсайт. – 2008. – № 1. – С. 4 – 15.
10. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р.Рейдер // РИА "Стандарты и качество", 2006 г.
11. Чернышевская Е.И. Бенчмаркинг как инструмент системы менеджмента качества / Е.И.Чернышевская // Университетское управление. – 2009. – № 3. – С. 29 – 33.

