

УДК 658.018

**А.В. Селезнева, Е.О. Оленева**

**A.V. Selezneva, E.O. Oleneva**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет  
Perm National Research Polytechnic University

## **БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА**

### **BENCHMARKING AS A TOOL FOR BUSINESS EXCELLENCE**

Представлены результаты анализа существующей информации о методе «бенчмаркинг». Дано определение понятию, описана история его появления. Раскрыты преимущества применения бенчмаркинга для компаний, стремящихся к деловому совершенству.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, деловое совершенство, конкурентоспособность, внутрифирменные технологии, конкуренция, инструмент.

The results of the analysis of existing information on the method and tool of benchmarking are presented. The history of the emergence of benchmarking is disclosed, the concept of «benchmarking» is defined. The advantages of the using of benchmarking for companies seeking for business excellence are taken.

**Keywords:** benchmarking, business excellence, competitiveness, intra-technology, competition, tool.

На современном этапе развития техники и технологии осознание значимости стратегических инструментов для всестороннего и детального изучения состояния предприятий и использование лучших достижений передовых предприятий являются ключевыми факторами, ведущими к повышению производительности труда и конкурентоспособности компаний. Существует много методов, направленных на изучение лучшего опыта предприятий. Среди них наиболее перспективным является бенчмаркинг, в основе которого лежит сравнение продукта (или его части), процесса (или системы процессов в целом) конкурента со своим продуктом (процессом). Чтобы не остаться позади коллег, всем компаниям, независимо от их размеров, сферы деятельности, географического положения и формы собственности, следует постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

С момента появления бенчмаркинг был известен как модель под названием GAP-анализ – простая методика оценки разрыва между важными параметрами фирмы и желаемыми результатами, которая использовалась для оценки слабых сторон компании. Название рассматриваемого метода произошло от сочетания английских слов bench – «уровень, высота» и mark – «отметка», что в переводе означает «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение» и т.п.

Считается, что метод бенчмаркинга появился путем интеграции маркетинга и менеджмента. Необходимость его возникновения была обусловлена потребностью идентифицировать, опознать, обнаружить результаты практики на фирмах партнеров, конкурентов и в смежных отраслях с целью повышения производительности предприятий. Многие ученые и менеджеры сходятся во мнении, что бенчмаркинг – это продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности; другие утверждают, что он является лишь программой по улучшению качества; некоторые относят его к продукту японских бизнес-технологий, другие – европейских. Например, в Японии бенчмаркинг, как и многие другие инструменты качества, представляет собой целую философию со своими принципами, методами и инструментами [1].

Учитывая различные мнения авторов, бенчмаркинг можно определить как:

- 1) функцию маркетинговой деятельности;
- 2) метод исследования технологий, технологических процессов и способов организации производства, сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы;
- 3) метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ соперников в однотипной или смежной отраслях в целях изучения и использования лучшего опыта для блага собственной фирмы;
- 4) процесс планирования стратегии предпринимательства, основанный на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях;
- 5) концепцию, предполагающую естественное развитие у компаний стремления к непрерывному совершенствованию.

На сегодняшний день не сложилось единого мнения о точном времени появления бенчмаркинга. Его возникновение чаще всего относят к концу 50-х годов прошлого столетия, во времена регулярных посещений известных американских компаний японскими специалистами, целью которых была разведка идей и методов, товаров и услуг, выявление их сильных и слабых сторон. В дальнейшем японцы создавали аналогичные, но, однако, более конкурентоспособные товары и предлагали их на рынок по более выгодной цене.

На Западе этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). В то время, в моменты тяжелейшего кризиса, применение бенчмаркинга в ком-

пании «Ксерокс» в 1979 году позволило предприятию не только остаться на плаву, но и пробиться в лидеры отрасли. В настоящее время данный метод считается самым эффективным направлением консалтинга [2].

На сегодняшний день более двадцати национальных центров объединены в Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), что позволило бенчмаркинговым проектам стать международными. Филипп Котлер называет эту сеть «индустриальном бюро знакомств» [3]. Осенью 2004 года официальным членом GBN стала и Россия (департамент «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества).

Важнейшим компонентом концепции бенчмаркинга являются внутрифирменные технологии ведения бизнеса, на основе которых определяются критерии и степени сравнения. Менеджмент компаний, применяющих концепцию рассматриваемого метода, должен предусматривать постоянное слежение за тем, чтобы проводимая политика была понята и поддержана всеми сотрудниками компании. Ответственность за успешную реализацию концепции должна быть распределена между всем персоналом, оказывающим влияние на уровень качества выпускаемых товаров. В частности, за качество выпускаемой продукции персональную ответственность должен нести представитель высшего звена управления компании [4].

Существует ошибочное мнение представителей высшего руководства, что бенчмаркинг реализуется просто и быстро. На самом деле, настоящее бенчмаркинговое исследование обычно занимает порядка шести месяцев и более. Руководителям следовало бы осознавать, что более короткого пути не существует. Бенчмаркинг – это последовательный метод улучшения малыми шагами.

Рассматриваемый метод показал себя как один из наиболее эффективных современных способов делового совершенства, способствующих устранению недостатков в работе компании и обеспечивающий:

- эффективность производства и постоянную готовность к изменениям;
- практическую реализацию лучших решений посредством обучения у других, кто уже проводил подобные изменения;
- стимул для поиска новых путей и формирования культуры, восприимчивой к свежим подходам и идеям;
- возможности для персонала овладеть новыми навыкам и быть вовлеченными в процесс трансформации компании.

Бенчмаркинг – очень многосторонний инструмент, который может применяться различными способами, чтобы отвечать самому широкому диапазону требований к модернизации. Перед проведением описываемого метода необходимо четко определить, чего конкретно необходимо добиться посредством его проведения, и в соответствии с этим применять определенную методику.

Принято подразделять бенчмаркинг на внутренний и внешний, а также на конкурентный, функциональный, глобальный, ассоциативный и общий.

Внутренний бенчмаркинг помогает организации ответить на такие вопросы:

- действительно ли компании важен данный род деятельности?
- зачем организация выполняет эту работу?
- нужны ли компании данные рабочие места, функции или материалы?
- нельзя ли данную работу выполнить иным, более совершенным, способом?
- насколько необходим данный этап производственного цикла, действительно ли он создает добавленную стоимость?

Внешний бенчмаркинг подразумевает поиск сторонних организаций, которые известны как лучшие в своей сфере. Он обеспечивает возможности обучения у тех, кто находится «на переднем крае», однако необходимо помнить о том, что не каждый наилучший опыт может быть применен в условиях другой компании. В дополнение ко всему этот вид бенчмаркинга может занять больше времени и ресурсов для сравнения данных, проверки их достоверности и выработки рекомендаций. Внешнее обучение часто движется медленнее из-за синдрома «изобретено не здесь».

При выборе вида бенчмаркинга необходимо учитывать следующие аспекты: цели, которые должны быть достигнуты; доступные время и ресурсы; уровень опыта применения данного метода; источники наилучшего опыта. На практике бенчмаркинг обычно включает в себя:

- регулярно сравниваемые аспекты деятельности (функции или процессы) с лидерами в подобной деятельности;
- определение пробелов в деятельности компании;
- поиск свежих подходов для внесения улучшений в работу компании;
- мониторинг внедряемых улучшений у других;
- отслеживание прогресса на предприятии, постоянную корректировку и пересмотр результатов и прибылей.

Компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг – сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов. Опытные аналитики на основе данных, которые компания получает в результате опроса потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, выявления их сильных и слабых сторон, могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху.

Для того чтобы достичь таких результатов, необходимо разъяснить руководству и всем заинтересованным сторонам главные цели компании, затем установить основные ориентиры для дальнейшего развития, на основе которых могут быть определены задачи отдельных подразделений и сотрудников. Далее важно проанализировать примеры передового опыта внутренним бенч-

маркигом (помогает выявить направления совершенствования деятельности организации собственными силами на основе распространения передового опыта) и, если необходимо, внешним (сравнение с показателями других организаций). К традиционным методам поиска эталона в рамках рассматриваемого метода относятся книги, журналы, деловые связи, конференции, семинары, официальные сайты и т.п.

Применение бенчмаркинга как инструмента и метода улучшения качества работы компании позволяет получить следующие преимущества:

- сокращение затрат;
- повышение цен;
- увеличение объема продаж;
- завоевание новых рынков;
- создание новых каналов сбыта продукции;
- увеличение доли рынка, принадлежащей компании;
- продажа или закрытие убыточных отделений или производств;
- разработка новых товаров и услуг;
- повышение эффективности и производительности;
- исключение работ, не создающих добавочной стоимости;
- повышение ответственности работников;
- изменение организационной структуры.

Результаты анализа преимуществ бенчмаркинга показывают, что его применение дает компаниям возможность работать должным образом – успешно и ритмично, заниматься тем, в чем она действительно нуждается, путем выявления тех областей деятельности, которые вносят существенный вклад в достижение требуемых результатов. Рассматриваемый метод снижает негативные последствия неграмотной политики руководства и дает возможность заменить ее на более подходящую. Любая сложная ситуация на предприятии может быть решена путем применения современного инструмента делового совершенства – бенчмаркинга. Подняться на новый уровень, повысить собственную эффективность до стандартов, превышающих существующие ориентиры, и быть конкурентноспособной организацией – таковы передовые цели предприятия, вставшего на путь делового совершенства. Таким образом, очевидна польза бенчмаркинга для предприятий, которые учатся на лучших образцах.

### **Список литературы**

1. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002. – 110 с.
2. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.

3. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер [и др.]. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 814 с.

4. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – 2007. – 246 с.

Получено 02.06.2015

**Селезнева Алевтина Владимировна** – старший преподаватель, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, механико-технологический факультет, e-mail: [msi@pstu.ru](mailto:msi@pstu.ru).

**Оленева Евгения Олеговна** – студентка, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, механико-технологический факультет, e-mail: [msi@pstu.ru](mailto:msi@pstu.ru).