

УДК 338.23

БЕНЧМАРКИНГ: АНАЛИЗ И ПРИМЕНЕНИЕ**А.Б. Мамаева, А.Х. Ибрагимова**

Дагестанский государственный университет, Махачкала, email: dgu@dgu.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается роль и значимость бенчмаркинга, как метода анализа деятельности предприятий. Оценка финансового состояния занимает не малую роль в оценке конкурентоспособности предприятия, так как это является важным критерием привлекательности компании для инвестирования и привлечения источников финансирования для дальнейшего развития, но, основываясь только на результатах финансового состояния, невозможно получить исчерпывающую информацию о путях развития компании в отрасли и на рынке в целом. На сегодняшний день способы проведения бенчмаркинга меняются благодаря социальным медиа. Происходит это за счет внедрения новых инструментов коммуникации. Как следствие, бенчмаркинг становится менее затратным, позволяет компаниям снизить порог эталонного сопоставления между собой, и преобразуется в непрерывный во времени итеративный процесс. Значительный вклад в формирование теоретико-методологических основ развития бенчмаркинга внесли такие авторы как Анософф И., Друкер П., Мескон М., Армстронг Г., Минцберг Г., Томпсон А., Мильнер Б., Тейлор Ф. и другие. В работах таких ученых, как Деминг Э., Кросби Ф., Исигава К., были впервые представлены базовые концепции бенчмаркинга.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентоспособность, эффективность, улучшение, отчетность, информация, анализ, планирование, адаптация, внедрение.

BENCHMARKING: ANALYSIS AND APPLICATION**A.B. Mamayeva, A.Kh. Ibragimova**

Dagestan State University, Makhachkala, email: dgu@dgu.ru

Abstract. This article examines the role and importance of benchmarking as a method of analyzing the activities of enterprises. The assessment of the financial condition plays a significant role in assessing the competitiveness of an enterprise, as this is an important criterion for the attractiveness of a company for investment and attracting sources of financing for further development, but based solely on the results of the financial condition, it is impossible to obtain comprehensive information about the company's development paths in the industry and in the market as a whole. Today, the ways of benchmarking are changing thanks to social media. This is due to the introduction of new communication tools. As a result, benchmarking becomes less expensive, allows companies to lower the threshold of reference comparison between themselves, and transforms into a continuous iterative process. Such authors as I. Anosoff and others have made a significant contribution to the formation of the theoretical and methodological foundations of the development of benchmarking.

Keywords: benchmarking, competitiveness, efficiency, improvement, reporting, information, analysis, planning, analysis, adaptation, implementation.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.04.2025

Введение

Бенчмаркинг представляет собой ключевой аналитический процесс, направленный на сопоставление функциональности и результативности различных предприятий или их подразделений. Через внедрение лучших практик, обнаруженных в ходе сравнения, организации могут оптимизировать собственные процессы, что существенно повышает их конкурентное преимущество.

Эта методика предоставляет возможность повышения бизнес-прозрачности и служит эффективным механизмом улучшения деятельности компаний различных организационных и юридических форм, направлений бизнеса и характеров предоставляемых услуг либо товаров.

Первоначально термин «бенчмарк» применялся геодезистами для обозначения исходных пунктов земельных измерений. С началом XX века концепция получила распространение в коммерческой сфере как способ изучения продукции конкурентов, их преимуществ и недостатков, а также качественных

характеристик. Последующий стратегический поворот произошел после Второй мировой войны благодаря японским компаниям, которые закладывали акцент не только на продукцию, но и на анализ и улучшение производственных процессов.

В процессе исследования были изучены и проанализированы различные трактовки понятия «бенчмаркинг», предлагаемые различными учеными. В результате была выявлена серия достоинств и недостатков инкорпорированных в каждое из определений концепции бенчмаркинга. Интегрирование данных о присущих им особенностях привело к формированию сводной таблицы, которая суммировала наиболее известные определения бенчмаркинга, предоставляя тем самым комплексный взгляд на эту многоаспектную практику.

Цель исследования

Целью исследования является изучение теоретической модели использования технологии бенчмаркинга, используемого в различных предприятиях.

Материал и методы исследования

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по современным проблемам развития бенчмаркинга.

Результаты исследования

Концепция бенчмаркинга в научной и управленческой литературе имеет разнообразные трактовки. Опираясь на исследования руководителя Глобальной сети бенчмаркинга, Роберта К. Кэмпбелла, бенчмаркинг описывается как аналитический процесс, в котором проводится сравнение продукции, услуг, операционной эффективности между предприятием-анализатором и признанными лидерами рынка или внутренними подразделениями одной и той же организации. Цель такого сопоставления — определение и реализация путей улучшения собственных операций [10, с. 46].

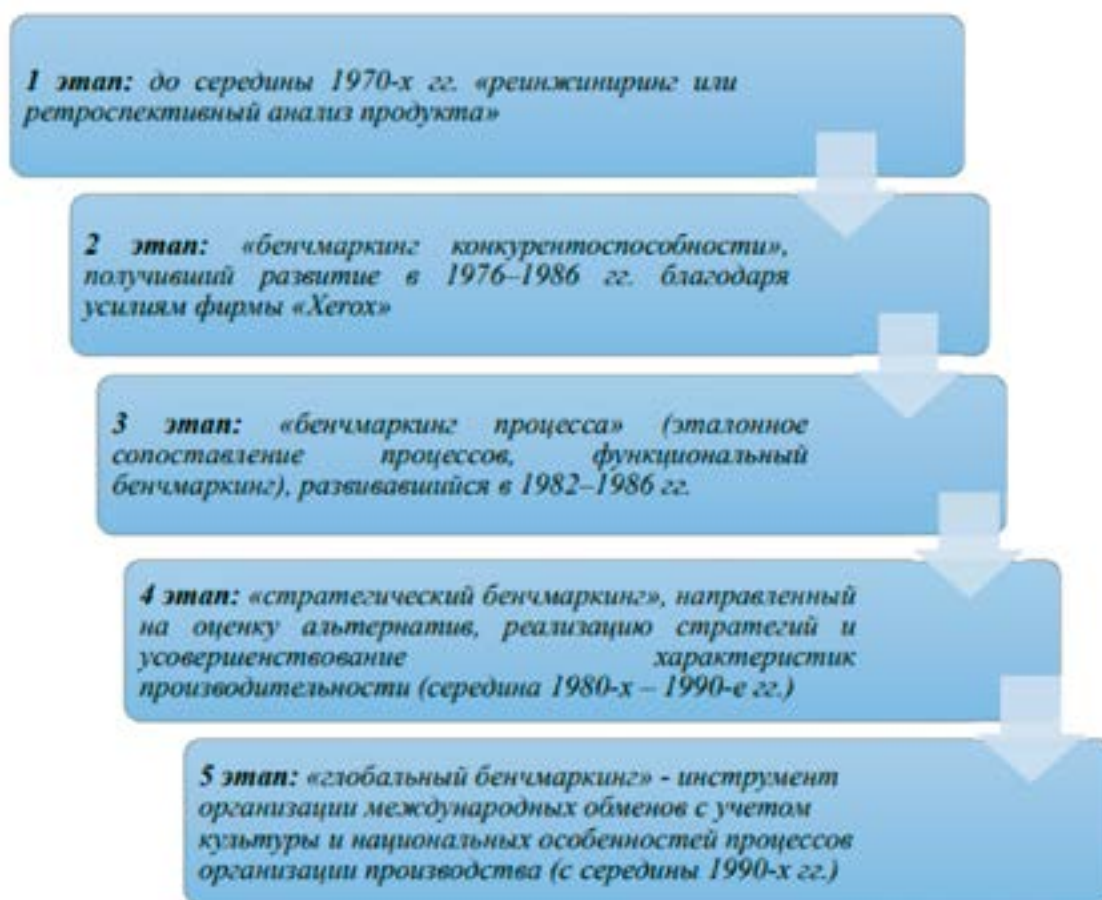


Рис. 1. Этапы бенчмаркинга

Таблица 1

Определения бенчмаркинга различных авторов

Автор	Определение
Роберт К. Кэмп	«Бенчмаркинг можно определить как процесс сопоставления продукции, услуг, показателей деятельности, опыта производства компании, проводящей сопоставление, и компании, являющейся лидером рынка».
Sam Bookhart, former manager of benchmarking at DuPont Fibers	«Бенчмаркинг – одно из направлений маркетинговых исследований, которое позволяет сравнить показатели компании и ее конкурентов относительно лучших в данной области».
	На наш взгляд, эти два определения являются неполными, так как бенчмаркинг нельзя рассматривать лишь как процесс сопоставления деятельности двух компаний, необходимо также их анализ.
Л. Боссици	«Бенчмаркинг следует воспринимать как анализ конкретных методов, позволяющих эффективно работать в выбранной сфере, и последующее заимствование этих методов у лидеров отрасли для получения собственной выгоды».
	Данное определение дополнено анализом методов, однако, на наш взгляд, нельзя начинать проведение бенчмаркинга с анализа конкретных методов, необходимо сначала провести сравнение деятельности компаний, затем проводить анализ.
Компания Kaiser Associates	«Бенчмаркинг – это процесс тщательного изучения вашей деятельности путем сопоставления с компаниями, которые являются лучшими в данной сфере и использование полученных результатов для обгона лучших компаний».
	Данное определение, на наш взгляд, также является недостаточно полным, так как оно не содержит толкование понятия «использование полученных результатов», то есть не является понятным, какие именно результаты необходимо использовать для становления лучшей компанией.
Андерсен	«Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс».
	На наш взгляд, Андерсен дал наиболее полное определение понятия бенчмаркинг, однако необходимо его дополнить словом анализ. «Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения, сравнения и анализа отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс». Данное определение является лучшим, так как в полной мере дает толкование понятия бенчмаркинг, оно содержит такие ключевые слова, как процесс, сравнение, анализ.

Источник: [8 с 33].

Современные стратегии управления, особенно среди японских компаний, отходят от прямого копирования продуктов конкурентов, рассматривая это как регрессивный подход. Вместо этого, они интегрируют лучшие управленческие практики и технологические новшества для достижения конкурентных преимуществ [3].

Кэмп в начале 1980-х годов выразил мысль о бенчмаркинге как о процессе поиска и применения передовых методик и стратегий, которые позволяют достигать отраслевых вершин в качестве и эффективности [2]. Такой же период включил определение Д. Кернса, который подчеркивал непрерывный характер бенчмаркинга как количественной оценки в сферах продуктов, услуг или процессов по сравнению с лучшими достижениями ведущих компаний и конкурентов [9].

В том же ключе Роберт Кэмп выделяет непрерывность исследований и оценку опыта ведущих в отрасли компаний, с целью повышения производительности и качества работы собственного бизнеса [6].

Робин Манн, находясь на посту председателя Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network), расширил традиционное понимание бенчмаркинга, выходя за рамки стандартного сравнения. Он утверждал, что бенчмаркинг задействует процессы «выявления, адаптации и внедрения методов и практик, способствующих достижению оптимальных результатов». Такой подход способствует стимуляции мыслительных и творческих процессов, которые являются движущей силой инноваций в бизнесе и повышают его эффективность [3].

Принципы бенчмаркинга начали активно внедряться в управленческую практику американских компаний, таких как Херох, General Motors («ЗМ»), Hewlett-Packard («НР»), DuPont, Motorola, Chase и других, начиная с 1972 года. Решающим стимулом для признания и применения бенчмаркинга стало осознание его ценности в условиях острой конкуренции, когда необходим доступ к знаниям об успешных стратегиях и операциях предприятий, процветающих в схожих рыночных условиях [6].

В XX веке бенчмаркинг характеризуется следующими этапами (рис. 1).

В современных коммерческих реалиях бенчмаркинг выступает в роли инструментации управленческой деятельности, предполагающей систематическое изучение отработанных методик для устранения несоответствий между эффективностью предприятия и успехами ведущих конкурентов. Такие передовые практики охватывают не только специфику отрасли, но и находят применение в пересекающихся секторах рынка [7].

Несмотря на новизну бенчмаркинга для российского бизнеса, уже сейчас можно отметить успешные примеры его интеграции, в особенности в сферу маркетинга ведущими компаниями страны, такими как РНК «Лукойл», РАО «ЕЭС России», «Газпром», «ЮКОС», «АвтоЗИЛ2, а также фармацевтическим предприятием «Нижфарм» [1]. В то же время, компании, осваивающие бенчмаркинг, сталкиваются с определёнными препятствиями: значительные временные и финансовые затраты на исследование деятельности конкурентов, конфиденциальность критической информации, требуемой для разработки стратегически эффективных решений, а также юридические и этические аспекты взаимодействий с эталонными компаниями и партнёрами по бенчмаркингу.

Таким образом, бенчмаркинг представляет собой инновационный бизнес-инструмент, применимый в организациях различного масштаба. Процесс сбора данных об эталонных операциях конкурентов является сложным и исследовательски интенсивным на начальном этапе. Ориентация многих предприятий на получение быстрой прибыли при сокращении издержек часто приводит к тому, что они предпочитают сохранять статус-кво, опираясь на традиционные управленческие методы. Обобщение различных концепций бенчмаркинга разных авторов представлено в таблице 1.

В современном динамично развивающемся информационном обществе бенчмаркинг трансформируется под воздействием социальных сетей и новых платформ общения. Эволюция инструментов цифровой коммуникации приводит к снижению операционных издержек и порога доступности для компаний, предлагая возможности для более доступного и динамичного эталонного сравнения. Бенчмаркинг теперь обретает форму итеративного, постоянно развивающегося процесса.

Тремя фундаментальными основами бенчмаркинга являются:

1. Идентификация отраслевых лидеров, устанавливающих стандарты производительности и инноваций.
2. Отбор релевантных данных и информации через эффективные методы сбора, чтобы обеспечить точную самооценку.
3. Повышение уровня собственного потенциала посредством внедрения улучшений, нацеленных на достижение и превышение отраслевых стандартов.

Прежде чем приступить к практическому внедрению бенчмаркинга, предприятиям следует аккуратно оценить объемы ресурсов, которые они готовы инвестировать в рамках данной инициативы. Оптимальным решением становится реализация анализа, основанного на зарекомендовавших себя методиках, что позволяет максимально эффективно использовать доступные ресурсы и укорачивать временные сроки проекта. Когда бенчмаркинг выбирается как инструмент непрерывного развития, он оформляется в виде отдельного процесса, выстроенного на постоянные изыскания и улучшения [1, с. 273].

Представим основные этапы реализации процесса бенчмаркинга компании в виде схемы (рис. 2)

Ключевыми стадиями выполнения бенчмаркинг-изменений являются мониторинг и ревизия, представляя эволюционное развитие процедуры, нацеленное на долгосрочную результативность и непрерывное совершенствование деловых операций. Отслеживание ключевых показателей, таких как производственные метрики или качество изделий, является первым шагом. Далее следует систематический сбор данных — ежемесячно, кварталами или годами, в зависимости от темпов и характера преобразований. Третий важный аспект — аналитический разбор собранных данных для оценки достигнутых целей. Подводя итог, следует подчеркнуть, что мониторинг должен гарантировать всестороннюю прозрачность и доступность отчетности для заинтересованных сторон.

При планировании проекта бенчмаркинга определяется четыре основных шага, закрепленные за определением сфер исследований, выбор видов бенчмаркинга и поиск партнеров [2, с. 89]. Анализ — следующий критический этап, нацеленный на определение соответствующих организаций для изучения и сбора информации о них, такой подход актуален как для общего, так и для конкурентного бенчмаркинга. Анализирующие действия предполагаются до внесения усовершенствований.

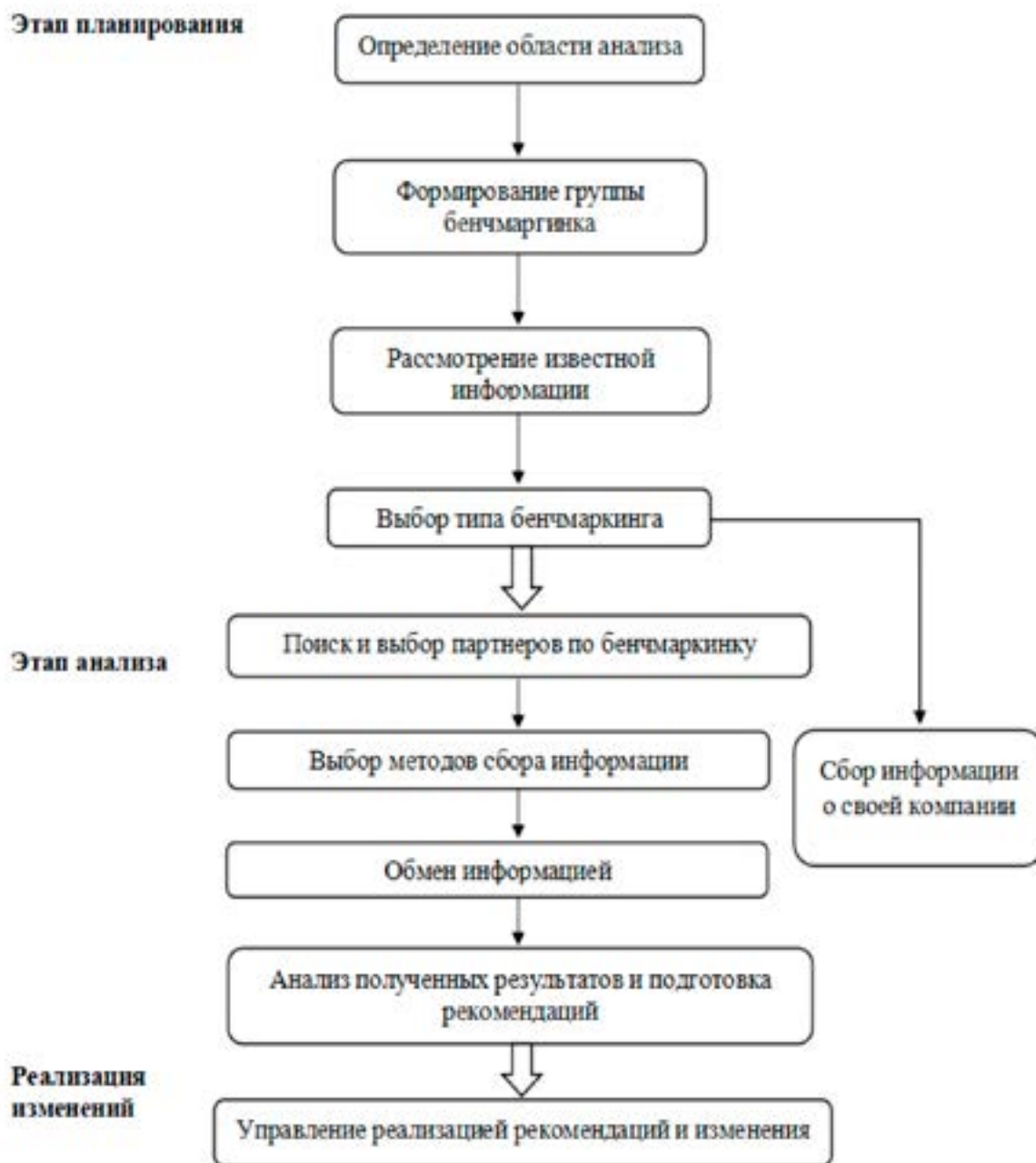


Рис. 2. Схематическое изображение процесса бенчмаркинга

Бенчмаркинг — это проверенный способ улучшения бизнес-процессов через бережливое изучение практик других предприятий. Он значим именно тем, что акцентируется на использовании лучших возможностей, однако это может стать препятствием по части мотивации, особенно для лидирующих компаний. Как лидеры могут обогащаться, если они уже являются образцами для подражания, и в чем их выгода от обмена уникальными практиками?

Отраслевой лидер, возможно, не обретет новых знаний в своем секторе, но имеет перспективу для обучения на примерах из других сфер или на основе новых неиспользованных ранее в бенчмаркинге методов. Важно, чтобы обмен знаниями содействовал взаимной заинтересованности и принес пользу каждому участнику [2, с. 59].

Для ведущих компаний, опережающих своих соперников, более эффективной стратегией бенчмаркинга будет установка промежуточных целей, вместо стремления к мгновенному устранению отставания. Даже частичное внедрение передовых методов работы может привести к значительному улучшению производственных процессов.

Преимущества и недостатки отдельных видов бенчмаркинг представим в таблице 2.

Таблица 2

Преимущества и недостатки отдельных видов бенчмаркинга

Виды	Ряд возможных параметров	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Подразделения и филиалы, занимающиеся аналогичными видами деятельности	– доступность сбора информации; – положительные результаты в развитых компаниях; – точность в сравнении	– внутренняя замкнутость; – ограниченность в обзоре; – необходимость различий в рабочих процессах различных подразделений
Конкурентный	Непосредственные конкуренты	– объект сравнения и сбора информации – конкуренты; – приемлемость для некоммерческих организаций	– чрезмерное внимание к факторам общей конкурентоспособности, вместо поиска передовых методов; – недоверие конкурентам, которое выступает в качестве барьера для сбора информации
Внешний	Аналогичные предприятия обслуживающие другие рынки	– доступ к информации; – соотносимость; – аналогичность технологий	– противоречие с долгосрочной стратегией роста, установленной на предприятии, которые могут конкурировать в будущем
Функциональный	Организации – лидеры по объемам производства, качества и продажам	– высокий потенциал нахождения передовых методов; – стимулирующие результаты	– трудности в адаптации методов к другой внутренней или внешней среде; – большое количество затраченного времени

Основная отличительная черта бенчмаркинга заключается не только в изучении практик других компаний, но и в понимании механизмов, позволяющих им добиваться успеха. Этот процесс затрагивает всё: от размера штата до структуры подразделений и специфических бизнес-моделей. Проведение анализа с учётом особенностей отдельных сотрудников также может оказать существенное влияние на результативность оценки бенчмаркинга [4, с. 125]. Понимание стратегий, которые позволяют организациям успешно функционировать, представляет собой неоценимый актив для любого бизнеса, стремящегося к улучшению внутренних процедур и укреплению рыночных позиций.

Тем не менее, важно осознавать и потенциальные слабые места бенчмаркинга. Одним из главных недостатков является фокус на лучших из лучших, что высвечивает зависимость от репрезентативности отобранной выборки. Эта ориентация не всегда является практичной или достижимой, поскольку не все компании способны показать результаты, равные лидерам рынка. Игнорирование средних достижений может стереть видимость постоянного прогресса, в то время как стабильное, но медленное развитие может оказаться предпочтительнее стремительных, но неустойчивых улучшений. В поисках равновесия между амбициозными целями и действительностью кроется ключ к успеху. Кроме того, критически важно не забывать, что простое копирование стратегий успешных компаний без адаптации под уникальный контекст предприятия часто приводит к падению производительности и ухудшению текущих результатов.

Другой недостаток связан с ретроспективным характером анализа данных: в непрекращающемся потоке современных изменений существует риск, что к началу исследования предварительно отобранные партнеры уже утратят свои позиции среди лучших. Быстрый темп обновления рынка и технологий может сделать даже недавние инновации устаревшими.

Такие недостатки указывают на необходимость комплексного и гибкого подхода к бенчмаркингу, который должен включать как внешнее сравнение с другими организациями, так и внутренний анализ собственных процессов в целях повышения эффективности и конкурентоспособности.

Выводы

В последние годы бенчмаркинг демонстрирует растущее внимание и применение на практике, утверждаясь в качестве одного из самых результативных механизмов для определения передовых практик и, как следствие, усиления работы бизнес-процессов. Улучшение и ускорение результатов, получаемых благодаря бенчмаркингу, стимулируются прогрессом в области социальных медиа и внедрением современных онлайн-инструментов совместной работы, которые облегчают коммуникативные процессы.

В результате таких технологических изменений бенчмаркинг обретает новые формы, делаясь менее затратным и барьеры для входа в этот процесс — ниже. Он превращается в непрерывный, темпорально расширенный, итеративный процесс, который может проводиться на регулярной основе.

Согласно последним исследованиям, бенчмаркинг сохраняет свое значение в рамках современной экономики, выступая часто употребляемым инструментом для оптимизации операций компаний. Год от года возрастает число предприятий, интегрирующих бенчмаркинг в свою стратегию управления.

В то же время необходимо подчеркнуть имеющиеся сложности в применении бенчмаркинга: сравнение уникальных функций разных компаний затруднено; прямое заимствование стратегий конкурентов не всегда дает ожидаемые результаты из-за динамичного развития организаций, которые ставят перед собой цель постоянного усовершенствования своих бизнес-процессов.

Литература

1. Аветисян А.М., Чердакова О.С. Проблемы практической реализации бенчмаркинга на российских предприятиях [Электронный ресурс]. URL: sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_2.pdf (дата обращения: 03.04.2025).
2. Басова М.М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе // Учет. Анализ. Аудит. 2017. № 5. DOI: 10.26794/2408-9303-2017--5-56-63.
3. Все, что нужно знать о бенчмаркинге [Электронный ресурс]. URL: <http://mamarama.ru/viewby/user/id/31344> (дата обращения 03.04.2025).
4. Донцова Л.В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля: монография. М.: Проспект, 2016. 127 с.
5. Иванова Е.А., Разорвин И.Е. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Электронный ресурс]. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2009/02/12/> (дата обращения: 02.04.2025).
6. Ленкова О.В., Дебердиева Е.М. Бенчмаркинг нефтегазовых компаний: теоретико-методические основы. Germany, Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 80 с.
7. Меркушова Н.И., Старун А.В. Бенчмаркинг: Практика использования на российских предприятиях и проблемы применения // Молодой ученый, 2014. № 15. С. 185-187.
8. Назипова Д.А. бенчмаркинг: генезис и содержание // Формула менеджмента. 2022. № 1. С. 33— 38
9. Тилиндис Т.В., Виничук О.Ю., Кучковская А.И. Формирование методических аспектов по процессу внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях сферы услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 2. С. 423.
10. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С., Бенчмаркинг в лучшем виде! СПб, «Питер», 2004. [Электронный ресурс]. URL: http://msk.treko.ru/show_article_218 (дата обращения: 02.04.2025).