

## **Использование современных бизнес-технологий в управлении крупными компаниями**

Д.э.н., проф. Василенок В.Л., аспирант Колосков Д.А.

*Применение современных наработок, отражающих богатую практику бизнеса, является важнейшей задачей управления, нацеленного на повышение конкурентоспособности компании. Современный менеджмент рассматривает бенчмаркинг как систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку, адаптацию и использование лучших практик ведения бизнеса независимо от отрасли, в которой действует компания. В России и за рубежом данный метод является сравнительно новым направлением развития и совершенствования бизнеса.*

Ключевые слова: бенчмаркинг, управление, конкурентоспособность.

Применение современных наработок, отражающих богатую практику бизнеса, является важнейшей задачей управления, нацеленного на повышение конкурентоспособности компании.

Современный менеджмент рассматривает бенчмаркинг как систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку, адаптацию и использование лучших практик ведения бизнеса независимо от отрасли, в которой действует компания. За рубежом данный метод является сравнительно новым направлением развития и совершенствования бизнеса.

В российской практике бенчмаркинг пока не завоевал должного доверия и до сих пор часто ассоциируется с методами бизнес-разведки или промышленного шпионажа, что представляет собой устаревшее и ошибочное его понимание. Целесообразно детально разобраться в понятии бенчмаркинг, его основных составляющих, а также его ролью в усилении конкурентных преимуществ многонациональной компании.

Отдельные авторы отмечают, что «бенчмарк – это термин, употреблявшийся землемерами в течение сотен лет. Землемеры пользовались бенчмарками – исходными отметками для начала отсчета расстояний – в качестве отправных точек отсчета, положение которых было определено раньше и которые использовались для определения границ участков»<sup>1</sup>.

В современных условиях понятие бенчмаркинг стало более многогранным и содержательным. В нем находит отражение множество аспектов деятельности компании, которая намерена

улучшить свой бизнес, опираясь на творческое восприятие удачного опыта других фирм. Анализ разнообразных и несовпадающих определений бенчмаркинга позволяет утверждать, что мы имеем дело с развивающимися во времени процессами, которые составляют часть управленческой деятельности в компании.

Так, Роберт Кэмп, основатель бенчмаркинга, разработавший и применивший методiku эталонного сопоставления в компании Xerox, определяет «бенчмаркинг как поиск лучших методов, которые ведут к улучшению деятельности»<sup>2</sup>.

В консалтинговой компании Kaiser Associates под бенчмаркингом понимают «процесс тщательной оценки вашей деятельности в сравнении с лучшими в своей области компаниями, использование полученных результатов, чтобы соответствовать им и превзойти их»<sup>3</sup>. Такая же позиция у Сергея Пашутина, который определяет бенчмаркинг как систематическую деятельность, направленную на изучение лучших технологий, производственных процессов и методов организации производства и сбыта продукции<sup>4</sup>.

Ключевыми словами в понимании бенчмаркинга в приведенных определениях являются «оценка» и «изучение» сравнительных характеристик деятельности компаний. Однако другие авторы переносят акценты на «адаптацию» и «применение» полученных знаний для совершенствования и развитие собственных продуктов, бизнес-процессов, технологий, формирующих конкурентоспособность компании и эффективность ее деятельности.

«Бенчмаркинг – систематический способ определения, понимания и развития наилучших по качеству продуктов, услуг, дизайна, оборудования, процессов и практики с целью улучшения реальной эффективности организации»<sup>5</sup>.

Аренков И.А. Багиев Е.Г. раскрывают понятие бенчмаркинг «как искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы»<sup>6</sup>.

Наиболее полно отражающим суть бенчмаркинга представляется определение Ф. Котлера, который раскрывает рассматриваемое понятие как «процесс сравнения продуктов и процессов компании с таковыми у конкурентов или лидирующих фирм в других отраслях в целях поиска способов улучшения качества работы»<sup>7</sup>.

Очень часто в литературе смешиваются понятия конкурентный анализ и бенчмаркинг, который рассматривается как составная часть конкурентного анализа. Подобная позиция, отражая определенный этап в развитии бенчмаркинга, по нашему мнению, излишне упрощает и сужает задачи последнего на современном этапе.

Со временем бенчмаркинг превращается в регулярную и разнообразную деятельность направленную на совершенствование различных аспектов бизнеса на основе выявления и анализа лучших практик не только конкурентов, но и компаний других отраслей. На первое место в современных условиях выходит творческая, созидающая сторона бенчмаркинга, основанная на регулярном мониторинге лучших идей и результатов, в том числе внутри многонациональных компаний, с целью их адаптации и развития собственные конкурентные преимущества.

Речь идет о формировании новых процессов внутри организации, не относящихся к основным или вспомогательным, осуществляя которые сотрудники компании создают более совершенные способы ведения бизнеса, позволяющие полнее удовлетворять запросы внешних и внутренних потребителей, эффективнее использовать ресурсы, усиливая собственную конкурентоспособность. Развивающая деятельность требует от сотрудников особых знаний и методов работы, представляя собой творческую, инновационную деятельность.

Актуальной задачей бенчмаркинга становится выявление лучших процессов и технологий внутри многонациональных компаний или транснациональных корпораций. Внешняя среда, в которой приходится действовать компании, в разных странах имеет существенно отличные характеристики и условия. Одинаковые бизнес-процессы осуществляются персоналом разных стран с заметной национальной спецификой, определяемой разной культурой, подготовкой, менталитетом, традициями и другими факторами. Внутри многонациональных компаний, таким образом, возникают более успешные практики, изучение, анализ и распространение которых в рамках самой компании позволяет существенно укреплять ее конкурентные преимущества.

Особый интерес представляет собой процессы развития бизнеса в компаниях, которые входят в группу несомненных лидеров. Ясно, что качество основных бизнес-процессов и эффективность их деятельности превышают общеотраслевой уровень. Основой их успехов являются стержневые компетенции, играющие ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ. Учитывая сравнительно более высокий уровень их стержневых компетенций, можно предположить, что поиск эталонных качеств и процессов для компаний-лидеров является сложной функциональной задачей.

Основной формой осуществления данной бизнес-функции, по нашему убеждению, может стать реализация проектов бенчмаркинга конкурентных преимуществ такой компании. В каждой компании может осуществляться несколько подобных

проектов. Их отбор следует проводить на основе постоянного мониторинга и выявления узких мест, разрывов в показателях деятельности в сравнении с конкурентами или фирмами других отраслей, а также используя оценки потенциального экономического эффекта, который будет получен в результате внедрения создаваемого в процессе бенчмаркинга новшества. Понятно, что количество проектов бенчмаркинга, одновременно выполняемых в компании, ограничено в первую очередь имеющимся персоналом. Масштабы и сроки таких проектов должны иметь разумную достаточность.

В литературе приводятся результаты опроса, проведенного Международной бенчмаркиговой клиринговой палатой Американского центра продуктивности и качества, которые подтверждают, что недостатки в управлении и планировании являются основной причиной провалов проектов бенчмаркинга (наряду с отсутствием поддержки со стороны топ менеджеров и заинтересованных лиц)<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Электронный словарь английских терминов

<http://www.answers.com/topic/benchmark> (переведено автором)

<sup>2</sup> Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж – М., Баланс клуб, 2004, 416 стр., стр. 13

<sup>3</sup> Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006 – с.123

<sup>4</sup> Пашутин С. Бенчмаркинг на выживание. Роль конкурентного анализа в создании преимуществ на рынке // Маркетолог – 2006 - №6(80) - С.24

<sup>5</sup> Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху – СПб., Питер, 2004, стр. 30

<sup>6</sup> Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения - <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/2.htm?printversion>

<sup>7</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс – 1990 – с. 123

<sup>8</sup> Боган К., Инглиш М. Бизнес-разведка . Внедрение передовых технологий. – М., Вершина, 2006, с.139