

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

За последние годы бенчмаркетинг, понимаемый как «эталонное сопоставление», стал одним из наиболее эффективных инструментов модернизации, инновационного развития и повышения конкурентоспособности предприятий и организаций. Миссия потребительской кооперации Беларуси, ее централизованная система управления и планирования являются важными предпосылками успешного применения подходов и методов бенчмаркетинга к модернизации предприятий и повышению их конкурентоспособности. В статье рассматриваются основные направления возможного применения бенчмаркетинга в системе потребительской кооперации Беларуси: операционный бенчмаркетинг, программа проведения революционных преобразований предприятия («20 ключей к успеху в бизнесе»), ассоциации и клубы бенчмаркетинга как инструменты обмена передовым опытом с коллегами в других странах. Важность применения современных подходов маркетинг-менеджмента для модернизации предприятий и организаций подчеркивается участием Беларуси в Таможенном союзе и предстоящим вступлением в ВТО.

In recent years benchmarking understandable as a «reference comparison», became the one of the most effective tools of modernization, innovative development and competitive recovery of enterprises and organizations. Mission of Belarusian consumer cooperatives, its centralized control and planning system are important prerequisites for successful use of benchmarking approaches and methods to modernization of enterprises as well as to their competitive recovery. The article considered the principal areas of potential application of benchmarking in the system of Belarusian consumer cooperatives: operational benchmarking, the programme of revolution transformation of enterprises («20 keys to success in business»), associations and benchmarking clubs as the tools of sharing of best practice with the colleagues in other countries. Importance of application of modern marketing-management approaches for modernization of enterprises and organizations is emphasized with participation of Belarus in Customs Union as well as forthcoming joining to WTO.

Ключевые слова: бенчмаркетинг и бенчмаркинг; потребительская кооперация; модель делового превосходства; «20 ключей» к успеху в бизнесе».

Key words: benchmarking; benchmarking; consumer cooperatives; «model of business advantage»; «20 keys to success in business».

Введение

Термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова *benchmark* («зарубка», некая «пометка» или «отметка», эталон) и однозначного перевода на русский язык не имеет. В наиболее общем смысле «бенчмарк» (*benchmark*) – это некий образец (изделие или процесс), «точка отсчета», который может быть использован как эталон при сопоставлении с другими аналогичными изделиями, образцами, процессами. Так, в сфере финансовых рынков и биржевой торговли понятие «бенчмарк» («бенчмаркинг») используется именно как «точка отсчета» и сопоставления неких трендов на данных рынках. «Бенчмаркетинг» – аналогичное, но более узкое понятие, применяемое преимущественно в сфере маркетинговой деятельности, т. е. «эталонное сопоставление товаров, операций и (или) предприятий». На практике эти термины нередко понимают как аналоги, поскольку принципиальных содержательных различий нет. Следует учитывать, что в западной научной литературе, в отличие от отечественной, нет традиции «тщательного оттачивания терминов»: очень часто принимаются рабочие формулировки, которые считаются очевидными и поддаются дальнейшему развитию [1; 2]. Можно привести следующие определения бенчмаркетинга из наиболее авторитетных источников.

«Бенчмаркетинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения» [1; 2].

«Бенчмаркинг – это непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров» [1; 2].

В данной статье для удобства вместо «бенчмаркетинг» будем использовать сокращение БМ.

История становления и развития. Бенчмаркетинг в современном виде, как особая методика стратегического планирования и направление маркетинг-менеджмента, разработан в США в 70-е годы XX века. Но фактически родоначальниками практического БМ являются японские фирмы, которые научились идеально копировать чужие достижения. Начальным этапом практического БМ считают «обратный инжиниринг товара»: лучшие образцы продукции западных компаний японские инженеры буквально разбирали на составные части и тщательно их исследовали, чтобы выявить их особенности, сильные и слабые стороны. Затем японские фирмы выпускали нечто подобное, но по более низкой цене и с небольшими изменениями, чтобы «обойти патент». («Обратный инжиниринг товара» иногда путают с «реинжинирингом», т. е. с радикальной ломкой и перестройкой устаревшей бизнес-модели фирмы). При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую: оказалось, что возможны и полезны совершенно неожиданные аналогии. Например, в производстве макарон, патронных гильз и футляров для губной помады применимы аналогичные технологии. Такие примеры имеют особую ценность для бизнеса, поскольку они нередко встречаются за пределами обычной конкуренции и потому не охраняются столь же строго. В 70–80-е годы XX века практический опыт японских корпораций по изучению и внедрению передовых идей взяли на вооружение в США, где с американской технологичностью разработали теоретическую и методическую базу и дали свое нынешнее название. Так, теоретически этот подход был осмыслен, сформулирован и применен в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). На практике методы БМ впервые использовала компания Rank Xerox (в момент своего тяжелейшего кризиса в 1979 году) для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими конкурентами. Топ-менеджеры Xerox даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные японской компанией Fujii и другими фирмами, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Xerox снизить издержки, повысить производительность труда и др. С тех пор БМ на постоянной основе является частью бизнес-стратегии Xerox, а компания устойчиво является лидером мирового рынка. На сегодняшний день БМ как сфера аналитической деятельности ведущих компаний включает следующее:

- конкурентную разведку и бизнес-разведку («business intelligence»), в том числе так называемую систему «конкурентного раннего предупреждения» (КРП); интересно, что идея и логика КРП довольно тесно связана с системой «раннего предупреждения» в оборонных проектах;
- изучение передового или просто очень нового и полезного опыта («best practices») в любых отраслях и сферах;
- адекватное и настойчивое внедрение этого опыта на своем предприятии;
- постоянное обучение («тренинг») своего персонала передовому опыту, создание «групп качества и экономии» на предприятиях;
- клубы и (или) ассоциации БМ, участники которых на добровольной и взаимной основе обмениваются передовым опытом со своими коллегами.

Опыт СССР и его значение для становления бенчмаркетинга. В западной деловой литературе считается, что методологию и методику БМ в целом довели до совершенства трудолюбивые японцы и технологичные американцы в 70–80-е годы XX века. Но при этом обычно умалчивается, что японцы очень тщательно изучали и кропотливо внедряли у себя богатый советский опыт «социалистического соревнования», «равнения на передовиков», и особенно опыт Всесоюзного общества изобретателей и рационализаторов (ВОИР). Самыми прилежными посетителями ВДНХ СССР всегда были именно японские специалисты, которые очень активно расспрашивали советских экскурсоводов и специалистов обо всех деталях выставляемых образцов. Некоторые японские бизнесмены (в сфере венчурного бизнеса, например) были также постоянными подписчиками и внимательными читателями таких советских научно-популярных журналов, как «Наука и жизнь», «Техника молодежи» и др.

Клубы и ассоциации бенчмаркетинга. Используя опыт СССР, японские корпорации ввели в практику своей повседневной работы различные формы *добровольного* сотрудничества фирм, подразделений, бригад и отдельных сотрудников по обмену передовым опытом. Это оказалось очень эффективно и наименее затратно, так как резко снизило затраты на собственные фундаментальные НИОКР и на дорогостоящую конкурентную разведку. На японских фирмах были созданы первые «группы качества» (или «кружки качества»), которые позже послужили основой создания клубов и (или) ассоциаций БМ. Сегодня существуют отраслевые ассоциации БМ и региональные клубы БМ (в том числе в России), причем некоторые охватывают различный состав участников. Существуют

ассоциации, которые включают преимущественно предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ), в том числе предприятия кооперативной формы собственности.

В Японии, ЕС и США программы БМ в некоторых отраслях и корпорациях развиваются при государственной поддержке. Также пользуются поддержкой *отраслевые ассоциации*, региональные и отраслевые *клубы бенчмаркетинга*, которые созданы специально для поиска партнеров по БМ и для взаимного и добровольного обмена опытом.

В 1994 году была создана *Глобальная сеть бенчмаркетинга* (англ. *Global Benchmarking Network, GBN*). Сегодня она объединяет бенчмаркетинговые центры 20 стран (США, Германия, Италия, Великобритания и др.). Россия стала полноправным членом GBN осенью 2004 года, в нее вступила *Всероссийская организация качества*. Членство в любой из ассоциаций БМ обходится не слишком дорого. Так, членство в Европейском фонде управления качеством (*European Foundation for Quality Management – EFQM*) для небольшой компании составляет сумму порядка 1 350 евро в год. Ценность клубов и ассоциаций БМ состоит в том, что отпадает необходимость больших затрат – финансовых, интеллектуальных, организационных – на маркетинговую и конкурентную разведку, трудоемкий поиск и получение адекватной информации: члены этих клубов (ассоциаций) обмениваются ею добровольно. Очень важно, что *добровольный* обмен информацией снимает проблемы интеллектуальной собственности и коммерческой тайны между партнерами: в процессе работ заключаются (при необходимости) соответствующие соглашения. Очевидно, что для системы потребительской кооперации Беларуси этот опыт является особенно важным.

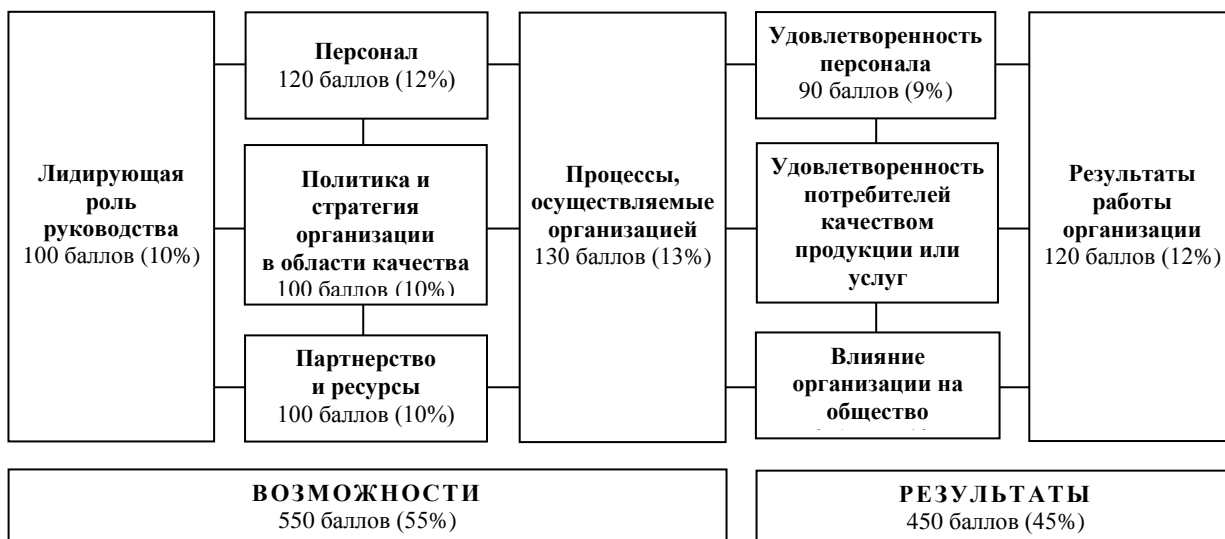
Причины популярности бенчмаркетинга в мировой экономике. На сегодняшний день причинами популярности являются следующие:

- глобальная конкуренция и ее обострение;
- стремление к «тотальному» качеству, т. е. к высочайшему качеству не только конечного продукта, но и всех технологий и бизнес-процессов фирмы;
- «премиальное» (т. е. очень высокое) вознаграждение за качество;
- необходимость постоянного изучения и оперативного внедрения мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.

В более узком смысле БМ и, в частности, такая его часть, как *конкурентная разведка или бизнес-разведка*, активно используется для следующего:

- опережения конкурентов на конкурсах, смотрах и тендерах;
- оценки потенциальных рисков и определения наиболее вероятных благоприятных возможностей при инвестициях, например, при создании совместных или дочерних предприятий;
- опережения конкурентов или значительного снижения эффективности их маркетинговых (рекламных) кампаний при помощи продуманных превентивных мер, разработанных на основе данных конкурентной разведки;
- получения наибольших выгод от заключаемых контрактов, фирменных слияний и поглощений и др.;
- определения наиболее вероятных позиций партнера на переговорах.

Операционный бенчмаркетинг: модель «делового превосходства» Европейского Фонда управления качеством (EFQM). Для эталонного сопоставления различных предприятий и организаций, а также для самооценки собственного уровня менеджмента и маркетинга в настоящее время широко применяется так называемая «модель делового превосходства» Европейского Фонда управления качеством (The Excellence Model of the European Foundation of Quality Management – EFQM). По свидетельству официального сайта данного фонда, 84% его членов, т. е. более 30 000 организаций коммерческого и некоммерческого сектора (включая ряд университетов), считают, что данная модель помогла «существенно усовершенствовать» их деятельность. Используется БМ также в высшем образовании (первые инициативы были предприняты в 1995 году Школой бизнеса в Копенгагене, в 1996 году – Немецким клубом бенчмаркинга, в состав которого входят технические университеты). На рисунке ниже представлена упрощенная схема данной модели [1–5].



Значимость этой модели прежде всего в следующем. Во-первых, она используется как единый эталон, как основа для единой оценки уровня менеджмента предприятий (организаций) в процедуре присуждения им Европейской премии качества. Очень важно, что процедура данной оценки также указывает на основные направления совершенствования этих предприятий. Во-вторых, эта модель используется также для самодиагностики и (или) самооценки предприятий (организаций) вне зависимости от их намерений относительно Европейской премии качества.

Существуют вариации данной методики самооценки предприятий, а также рекомендации для дальнейшего совершенствования, например: итоговая оценка меньше 400 баллов – «организации необходимо улучшение»; 401–600 баллов – «есть положительный опыт, но до совершенства далеко»; 601–700 баллов – «есть островки отличного качества, но не во всех аспектах»; 701–800 баллов – «Вы на верном пути к отличному качеству, но есть возможность для улучшения»; 801–999 баллов – «мировой класс, у Вас действительно отличная организация».

«Практическая программа революционных преобразований на предприятии» (ППРП) – «20 ключей» к успеху в бизнесе. Данная программа помогает внедрить на предприятии передовой опыт и другие нововведения. Также ее считают программой *тренинга персонала*, программой практического обучения важнейшим инновациям. На сегодняшний день она активно применяется примерно в 60 странах. В октябре 2012 года в Кейптауне (ЮАР) проходила 7-я Международная юбилейная конференция, посвященная 30-летию развития программы. В ее работе принимали участие более 300 участников из более чем 20 стран мира. На встрече держателей лицензии по программе «20 ключей» была поддержана инициатива российского ООО «Деловое совершенство» и Всероссийской организации качества о формировании Международного клуба бенчмаркинга по внедрению программы «20 ключей» [6]. Программа «20 ключей» была задумана как *инструмент устранения формализма* при внедрении различных управленческих нововведений (таких, например, как стандарты TQM), инструмент повышения эффективности новых методов. Не секрет, что многие нововведения принимаются руководством предприятий и организаций просто «для галочки», для украшения отчетности и на самом деле реальных изменений к лучшему нет. Это вызвано субъективными и объективными причинами и характерно (в большей или меньшей степени) для всех стран, включая страны с самой высокой трудовой этикой и дисциплиной. Любые серьезные изменения обычно ввергают коллектив в состояние стресса и «когнитивного диссонанса», т. е. проблем непонимания. Это надо осознавать и адекватно на это реагировать. Важное достоинство этой программы – высокая степень мотивации, а также наглядность и доступность для понимания работниками любого уровня. Ниже приведены (для общего сведения) 7 ключей из 20, которые представляются наиболее важными для системы потребительской кооперации.

Ключ 1. Наведение чистоты и порядка.

Ключ 4. Сокращение материально-производственных запасов.

Ключ 5. Технология быстрой переналадки.

Ключ 6. Стоимостной анализ производственных операций.

Ключ 12. Помощь поставщикам в повышении качества их продукции.

Ключ 13. Устранение потерь с помощью «карты горы сокровищ».

Ключ 19. Сбережение энергии и материалов.

О финансовой отдаче ППРПП и трудоемкости ее внедрения говорит такой пример. В компании «Gorenje» вложили в программу 500 тыс. евро и за четыре года получили прибыль в 5 раз больше. В течение 2002–2004 годов в компании были внедрены ключи 1–5 и 9–11. За время действия методики показатели по внедренным ключам улучшились более чем в 2 раза [6]. Особенностью ППРПП является ее гибкость: каждый руководитель предприятия сам решает, какие «ключи» наиболее необходимы на его предприятии. Но специалисты отмечают, что фрагментарный подход (при всей его привлекательности) снижает вероятность искомого успеха.

Возможности применения бенчмаркетинга в системе потребительской кооперации Беларуси. Система потребительской кооперации Беларуси представляется в высшей степени благоприятной сферой для эффективного применения современных методов и моделей БМ.

Во-первых, система потребительской кооперации Беларуси (включая районные потребительские общества и областные потребительские союзы) – это сравнительно хорошо управляемая территориально-хозяйственная система с весьма значительной ролью центральных органов управления. Это позволяет конструктивно использовать опыт как ряда крупных фирм и корпораций, так и сферы малого и среднего бизнеса, дает возможность значительной экономии ресурсов при участии центрального органа управления (Белкоопсоюза) в соответствующих международных клубах и (или) ассоциациях БМ, например, во Всероссийской организации качества и в Глобальной сети бенчмаркинга.

Во-вторых, предприятия системы потребительской кооперации не являются «жестокими» конкурентами, поэтому обмен передовым опытом не может нанести критический ущерб позиции лидера отрасли или региона.

В-третьих, корпоративная миссия и традиции коллективизма кооперативного движения предполагают совместное стремление к более совершенным формам и методам бизнеса.

И, наконец, сложившаяся многолетняя практика обмена передовым опытом в системе потребительской кооперации является хорошей предпосылкой для применения современных моделей и методов в этой сфере. Но эта же многолетняя традиция может быть серьезным ментальным и психологическим препятствием для перестройки многолетних стереотипов. Многие отечественные предприятия и их руководители давно занимаются деятельностью, которая составляет предмет бенчмаркетинга (обмен опытом, бизнес-разведка) и эталонного сопоставления, но не используют этот термин. Руководители, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто перенимают друг у друга лучшие достижения, но пока не знают, что это называется бенч-маркетингом и, главное, не знают о существовании более эффективных методик в этой сфере.

В Беларуси пока нет специальных исследований по теории и практике БМ в системе потребительской кооперации. В России такие исследования проводились применительно к сфере малого и среднего предпринимательства, в том числе в системе Центросоюза. Это позволяет использовать их результаты применительно к белорусским реалиям.

Заключение

Модернизация системы потребительской кооперации Беларуси – это не только единовременное мероприятие по приобретению более нового оборудования, но и система мер по повышению конкурентоспособности предприятий и организаций. Очевидно, что для этого необходимо, как минимум, понимать основные ориентиры и эталоны для сопоставления, существующие в мировой практике.

Список литературы

1. **Аренков, И. А.** Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1997. – 215 с.
2. **Багиев, Г. Л.** Бенчмаркетинг – как функция и инструмент предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, И. А. Аренков, Ю. Н. Соловьева // Маркетинг и культура предпринимательства : тез. докл. междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, 23–25 июня 1997 г. : в 2 ч. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1997. – Ч. 1.
3. **Андерсен, Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : [пер. с англ.] / Б. Андерсен ; под ред. Ю. П. Адлера. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.

4. **Белокорвин, Э. А.** Эталонное сопоставление и адаптация лучшей деловой практики как метод повышения производительности малых предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 23.00.02 / Э. А. Белокорвин. – М., 2006. – 23 с.
5. **Ватсон, Г. Х.** Бенчмаркинг в примерах / Г. Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2009. – № 2. – С. 21–40.
6. **Российский клуб бенчмаркинга** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.benchmarkingclub.ru/>. – Дата доступа : 06.03.2013.
7. **Боган, К.** Бизнес-разведка: внедрение передовых технологий. Бенчмаркинг для образцовой практики / К. Боган, М. Инглиш. – М. : Вершина, 2006. – 247 с.
8. **Всеобщее управление качеством** : учеб. для вузов / О. П. Глудкин [и др.]. – М. : Радио и связь, 1999.
9. **Голубева, Т. Г.** Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 60–62.
10. **Джиланд, Б.** Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / Б. Джиланд. – СПб. : Питер, 2010. – 320 с.
11. **Европейская Модель Делового Совершенства** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY10/efqm.htm>. – Дата доступа : 06.03.2013.
12. **Иванова, Е. И.** Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности ВУЗа / Е. И. Иванова // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы IX междунар. науч.-практ. конф., Минск, 8–9 апр. 2010 г. – Минск, 2010.
13. **Ломакина, И. С.** Применение бенчмаркинга в образовательной политике ЕС / И. С. Ломакина // Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Report based on indicators and benchmarks [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.portalus.ru/modules/shkola/rus>. – Date of access : 06.03.2013.
14. **Ромачев, Р. В.** Конкурентная разведка. Практический курс / Р. В. Ромачев, И. Ю. Нежданов. – М. : Ось-89, 2007.
15. **Стариков, В. В.** Бенчмаркинг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4.
16. **Михайлова, Е. А.** Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.
17. **Михайлова, Е. А.** Основы бенчмаркинга: эволюция концепций качества / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.
18. **Хайниш, С. В.** Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями / С. В. Хайниш, Э. Т. Климова. – М. : Едиториал УРСС, 2013. – 144 с.
19. **Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance** [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.fieldstonealliance.org/client/tools_you_can_use/04-26-05_Benchmarking.cfm. – Date of access : 06.03.2013.
20. **«Improving training through benchmarking»** : Project // European commission directorate general for education and culture Leonardo da Vinci programme [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.ec.europa.eu/dgs/education_culture. – Date of access : 06.03.2013.
21. **Camp, Robert C.** Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp. – ASQC Quality Press, 2006. – 430 p.
22. **Информационный центр по бенчмаркингу ФРГ** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.benchmarking.fhg.de/>. – Дата доступа : 06.03.2013.
23. **Итальянский клуб бенчмаркинга** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.businessinternational.it/home.action>. – Дата доступа : 06.03.2013.
24. **Глобальная сеть бенчмаркинга** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.globalbenchmarking.org/>. – Дата доступа : 06.03.2013.
25. **Награды в области качества. Использование модели делового превосходства** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://av-btr.narod.ru/pages/menedment/men_prem.htm. – Дата доступа : 06.03.2013.

Получено 11.03.2013 г.