

УДК 658.5: 330.341.1

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ БЕНЧМАРКИНГА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**Инна Николаевна Гераськина,**

кандидат экономических наук,

доцент кафедры

экономики и организации производства,

Мордовский государственный университет

им. Н.П. Огарева,

Саранск, Российская Федерация

geraskina82@mail.ru

**Предмет/тема.** Основной проблемой современной экономической ситуации в России является достижение глобальной конкурентоспособности и обеспечение стабильных темпов роста ключевых отраслей промышленности. Решение этой проблемы связано с разработкой и реализацией стратегических проектов инновационного развития предприятий, где центральное место необходимо отводить стратегическому бенчмаркингу.

**Цели/задачи.** Цель исследования – формирование механизма внедрения бенчмаркинга в систему стратегического управления предприятием, направленного на непрерывное совершенствование бизнес-процессов и ориентирующего на устойчивое развитие объекта управления. Достижение поставленной цели требует решения следующих задач: определить сущность, роль и место стратегического бенчмаркинга в системе управления предприятием; исследовать современные тенденции применения бенчмаркинга в практике отечественных предприятий; выявить объекты, предпосылки и ограничения для бенчмаркинга.

**Методология.** В работе с помощью методов экономического исследования (наблюдение, моделирование, научная абстракция, анализ, синтез, системный подход) выявлены различные аспекты стратегического бенчмаркинга, определена его

роль как одного из управляющих параметров социально-экономической системы, а также как объекта в соответствии с приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники.

**Результаты.** Выделены особенности стратегии, основанной на результатах бенчмаркинга, принципы, а также причины, ограничивающие полноценное его применение. Представлен процесс его реализации в менеджменте предприятия и модель формирования стратегических решений предприятия на основе бенчмаркинга. Отмечены две наиболее важные предпосылки успешной реализации механизма стратегического бенчмаркинга: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений.

**Применение.** В результате апробации результатов исследования предложено стратегическое решение для промышленного предприятия ОАО «Орбита»: внедрение новой автоматизированной системы управления для обеспечения руководителей своевременной и достоверной информацией.

**Выводы/значимость.** Для отечественных наукоемких отраслей промышленности важно разрабатывать бенчмаркинговую стратегию развития с определением основных направлений прорыва и синергизма. Часто на практике следствием бенчмаркинговой стратегии выступают положительные

*синергетические эффекты (когда результат от бенчмаркинга превосходит свойства эталонного бизнес-процесса), что позволяет убедиться в синергетических свойствах бенчмаркинга.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, бенчмаркинг, стратегия, бизнес-процесс, маркетинговая среда, стратегическое решение

Центральной проблемой современной экономической ситуации России является достижение глобальной конкурентоспособности и обеспечение стабильных темпов роста ключевых отраслей промышленности. В России в последние десятилетия увеличилось технологическое отставание от стран Западной Европы и Северной Америки и до предела возросла финансово-экономическая зависимость от экспорта сырья. Как отмечает профессор Н.П. Макаркин, страна, открывшая человеку дорогу в космос, сворачивает производство собственных гражданских самолетов, металлорежущих станков, источников света, телевизоров и т.д.

В атомной энергетике, военном авиастроении и ракетостроении благодаря советскому заделу еще удается сохранить конкурентоспособность на мировом рынке. Химкинский НПО «Энергомаш» вот уже второй десяток лет поставляет в США двигатели РД-180, с помощью которых впервые в мире удалось достигнуть скорости более 16 км/с, позволяющей покинуть пределы Солнечной системы. По словам академика Б. Каторгина, в настоящее время во многом благодаря соглашению о поставке двигателей в США «Энергомаш» обеспечивает себе финансирование, хотя новые разработки и модернизация ранее производившихся изделий осуществляются вяло из-за непривлекательности условий труда для молодых специалистов в связи с низкой его оплатой [9].

Ситуация в ракетно-космической отрасли на примере НПО «Энергомаш» свидетельствует, во-первых, о том, что Россия располагает благоприятными стартовыми условиями для инновационного прорыва по ряду высокотехнологичных отраслей промышленности, многие из которых унаследованы еще с советской эпохи. Уровень развития науки и образования в нашей стране в советские годы позволял поддерживать высокотехнологичный и конкурентоспособный уровень многих отраслей промышленности (атомная энергетика, военное и гражданское авиастроение, ракетостроение и станкостроение и др.).

*Во-вторых*, приведенный пример является тревожным сигналом, предупреждающим о том, что при сохранении нынешней инновационной политики государства утрачивается конкурентоспособность и по тем высокотехнологичным направлениям, в которых Россия была и пока остается лидером в мире.

Располагая по сравнению с другими «догоняющими» странами более благоприятными научно-технологическими и кадровыми предпосылками, Россия может в исторически короткий срок войти в число лидеров технологического развития. Инновационный прорыв возможен при следующих условиях:

- твердой решимости государства проводить курс на модернизацию всех сторон общественной жизни, добиваясь повышения эффективности социальных институтов;
- синергетическом управлении социально-экономическими системами разного уровня;
- активном использовании бенчмаркинга в бизнес-процессах и стратегическом менеджменте предприятий [2].

На современном этапе развития рыночных отношений невозможно существование организации без наличия стратегии устойчивого развития. К тому же для успешного ее функционирования необходимо постоянное применение передовых стратегических решений, систематическое совершенствование бизнес-процессов для адаптации к изменяющимся условиям.

Решение этих проблем связано с разработкой и реализацией стратегических проектов инновационного развития предприятий, где важное место необходимо отводить стратегическому бенчмаркингу, который является одним из фундаментальных бизнес-процессов современной организации. Он позволяет системно подходить к выявлению ключевых ориентиров развития и способствует повышению эффективности корпоративного менеджмента.

Как направление он представляет собой слияние методов и технологий менеджмент-маркетинга, а как важнейшее структурное «технологическое звено» в системе современного управления содействует эффективному обнаружению рисков и возможностей бизнеса, которые следует учитывать при построении стратегии предприятия [6].

Стратегический бенчмаркинг ориентирует предприятие на выбор стратегий активного развития и необходим для достижения лидирующих

позиций в отрасли и на рынке. Перед началом стратегического планирования он позволяет повысить эффективность управления и осуществлять проекты с учетом главных направлений и ближайших перспектив развития предприятия. Такие проекты могут иметь разнообразную направленность:

- приобретение нового оборудования;
- разработка новых или модернизация выпускаемых изделий;
- выход на новые или дальнейшее освоение существующих рынков сбыта;
- разработка и совершенствование существующих бизнес-процессов.

Партнерами по стратегическому бенчмаркингу могут быть реальные и потенциальные конкуренты, любые иные организации, признанные лидерами по тем вопросам ведения бизнеса, которые представляют стратегический интерес для руководителей предприятия, проводящего бенчмаркинг [5].

Объектами изучения в процессе стратегического бенчмаркинга могут быть:

- применяемые конкурентами и другими передовыми организациями стратегии ведения бизнеса и распределения ресурсов;
- альтернативные структуры управления предприятием;
- решения в области слияний, поглощений и инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- позиционирование предприятия в целом и отдельных линий его продукции;
- внедрение новых стратегий управления изменениями при применении программных средств управления предприятиями или таких стимулирующих организационных изменений методов, как система менеджмента качества на основе стандартов ИСО 9000, методологии всеобщего управления качеством (TQM) [7].

Стратегия предприятия, основанная на результатах бенчмаркинга, должна способствовать:

- исследованию маркетинговой среды и формулированию миссии организации;
- анализу рынков потенциальных товаров и услуг;
- выбору таких стратегических зон хозяйствования (СЗХ), которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость предприятия, т.е. возможность ее переориентации в наиболее благоприятные зоны с экономической, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения;

- формированию товарного ассортимента предприятия, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потенциальных покупателей на внутреннем и внешнем рынке, обеспечивающего систематическое получение экономической прибыли, позволяющей реализовывать программы расширенного воспроизводства;
- рациональному распределению имеющихся и привлекаемых дополнительных ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающими максимальный результат;
- тесному взаимодействию с рынками производства, ценных бумаг, валютными рынками, обеспечивающими экономически эффективное поддержание стратегического потенциала организации на достаточном уровне для обладания конкурентным преимуществом на всех этапах жизненного цикла [16].

Выделим особенности стратегии, основанной на результатах стратегического бенчмаркинга:

- 1) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый прирост уровня конкурентного статуса компании и, как следствие, уровня конкурентного преимущества организации;
- 2) в ходе формирования экономической стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые проявятся при реализации конкретного стратегического проекта, поэтому пользуются обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах, что приводит к росту неопределенности маркетинговой среды предприятия, целей и задач;
- 3) существенное усиление роли обратной связи в стратегическом управлении, поскольку при разработке стратегических решений постоянно появляются новые альтернативы, более полная и достоверная информация о тех или иных стратегических решениях, осуществляется целенаправленный поиск наиболее предпочтительных решений, в связи с чем первоначально намеченные цели стратегического развития могут быть подвергнуты сомнению или просто отброшены. Вследствие этого разработка экономической стратегии представляет собой циклический процесс с постоянной корректировкой первоначальных целей по мере уточнения информации о факторах, определяющих

конкурентный статус компании в исследуемой перспективе [8].

С учетом сущности стратегии предприятия основными этапами ее формирования с использованием стратегического бенчмаркинга являются:

- мониторинг и анализ маркетинговой среды предприятия, выбор вида бенчмаркинга и стратегического планирования, наиболее приемлемых для прогнозируемого уровня нестабильности в исследуемой перспективе;
- анализ достигнутого уровня конкурентного статуса организации, выявление партнеров по бенчмаркингу и стратегических целей, достижение которых позволит обеспечить конкурентное преимущество;
- выбор наиболее экономически эффективных средств достижения стратегических целей за счет использования результатов бенчмаркинга и усиления стратегического потенциала организации;
- разработка и реализация стратегической программы технического и социального развития организации на планируемую перспективу, ее корректирование с учетом анализа «обратных связей» [4, 10].

В современных условиях бенчмаркинг в качестве инструмента стратегического управления можно применять в двух направлениях.

*Во-первых*, надо накапливать информацию об эталонных предприятиях, касающуюся используе-

мой стратегии. В этом случае ближе всего окажутся компании-конкуренты, чья стратегия без изменений может принести положительные результаты. Применяя бенчмаркинг в этом направлении, можно сделать выводы об используемой стратегии в отрасли, собрав информацию о нескольких самых успешных организациях. При этом в разработке стратегии отпадает необходимость, поскольку происходит заимствование уже готовой, опробованной в этом бизнесе, что освобождает предприятие от затрат на ее формирование.

*Во-вторых*, следует разработать собственную стратегию на основании результатов бенчмаркинга, не затрагивая реализуемых стратегий других компаний. При этом используются косвенные данные предприятий-эталонов, а не конкретная стратегия. Сопоставление результатов деятельности предприятия с такими конкурентами дает предпосылки для определения новой стратегии.

Для получения ожидаемой эффективности от применения стратегического бенчмаркинга необходимо сделать его интегральной частью процесса инноваций и усовершенствований в бизнесе. Принимая во внимание значимость бенчмаркинга как инструмента для устойчивого развития, хозяйствующим субъектам важно использовать его возможности в полной мере для построения своей индивидуальной стратегии или заимствования уже готовой. В процессе стратегического бенчмаркинга можно выделить этапы его реализации (рис. 1).

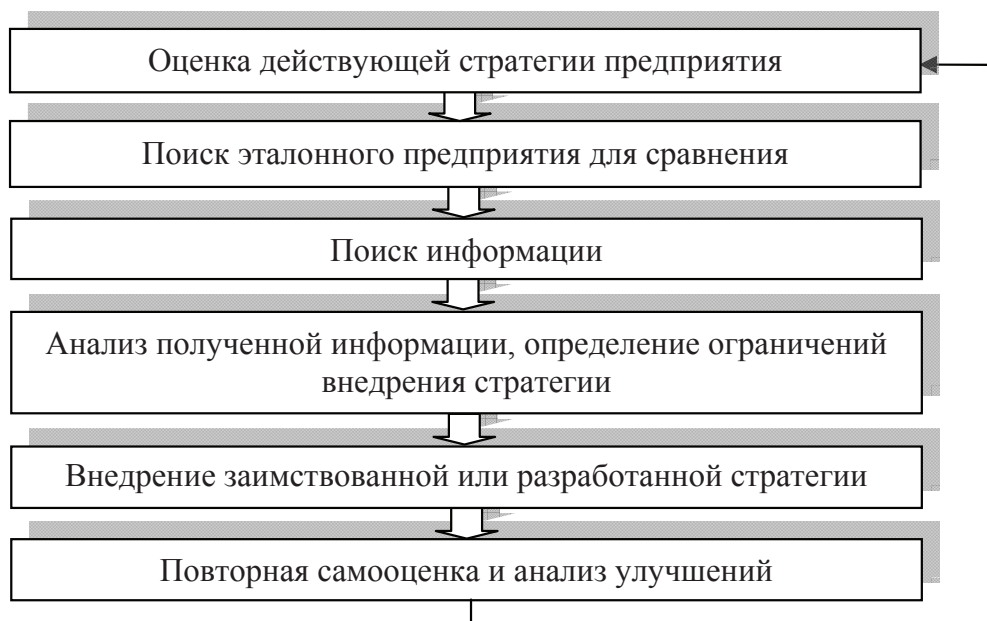


Рис. 1. Процесс реализации стратегического бенчмаркинга в менеджменте предприятия



*Первый этап* – оценка и определение возможных недостатков действующей стратегии. На этом этапе происходит самооценка действующей стратегии, ее результатов и планомерность достижения целей.

*Второй этап* – поиск эталонного предприятия. Проводится анализ конкурирующих, отраслевых или действующих в другом виде бизнеса компаний. Выбор эталона основан на показателях его деятельности, т.е. партнером будет являться та организация, которая применяет иную стратегию, но ее деятельность дает более успешные результаты. Можно рассмотреть предприятия, действующие за пределами национальной экономики, что является весьма актуальным для современной России [19].

*Третий этап* – поиск информации. Она может быть получена из различных источников, включающих:

- обмен накопленным опытом между компаниями;
- личные встречи менеджеров и взаимные посещения;
- научно-практические конференции;
- сборники, публикуемые для этой цели;
- специализированные сайты, которые содержат добровольно представленную информацию и др.;
- отчетность о деятельности предприятия, предоставляемую фискальными органами государства;
- промышленный шпионаж;
- полноценный анализ деятельности с привлечением экспертов в этой области;
- аутсорсинг.

*Четвертый этап* – анализ полученных результатов, определение ограничений внедрения стратегии или возможных недостатков информации для ее разработки. Руководство предприятия, проводящее стратегический бенчмаркинг, должно понимать, что собранная информация может подтвердить бессмысленность осуществления ранее планируемого проекта в силу выявленных ограничений.

*Пятый этап* – внедрение заимствованной или разработанной стратегии.

*Шестой этап* – повторная самооценка и анализ улучшений, осуществленных на предприятии. На основе мониторинга хода выполнения работ и оценки конечных результатов формируется пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений [1, 12].

Стратегический бенчмаркинг имеет огромное значение для устойчивого развития российских предприятий. Это обусловлено прежде всего тем, что в условиях перехода экономики страны на траекторию инновационного развития отечественные предпринимательские структуры слабо ориентированы в направлении деятельности и имеют мало опыта по созданию и использованию эффективных стратегий. Поэтому заимствование положительных результатов наиболее успешных зарубежных компаний является наиболее адекватным способом создания реалистичных конкурентных стратегий. Важно обратить внимание на деятельность японских и китайских предприятий, так как они использовали и продолжают активно применять бенчмаркинг во всех областях своей деятельности [3, 18, 11].

Бенчмаркинг в настоящее время стал одним из наиболее востребованных методов конкурентной борьбы. Он является целой индустрией, в которую включены самые перспективные компании.

В последние годы целый ряд предприятий электротехнической отрасли в странах СНГ и Российской Федерации поставили перед собой задачу проведения масштабных бенчмаркинг-проектов: концерн «Планар», группа компаний «Симметрон-Украина», НПО «Интеграл», РУП «Витебский завод радиодеталей «Монолит», ОАО «Электровыпрямитель», ОАО «Орбита» и др. выполняют работы по освоению новейших типов изделий на базе современных технологий. Вместе с тем вполне очевидно, что основной проблемой при этом является недостаток опыта практического применения бенчмаркинга. Особенно его не хватает у малых предприятий, которым бенчмаркинг необходим в первую очередь для поддержания конкурентоспособности в глобальной мировой экономике.

Существуют причины, ограничивающие полноценное применение бенчмаркинга: традиционная «неспешность», консерватизм, отсутствие инфраструктуры, способствующей его распространению, школы исследований в области бенчмаркинга, слабое использование аутсорсинга и др. Необходимы совместные усилия для распространения успешного опыта, обучение методам бенчмаркинга. В основном маркетологи просто не могут проявить себя в стратегическом направлении, что необходимо при разработке бенчмаркинг-стратегий. В связи с этим предприятиям необходимо усиливать службы маркетинга по всем направлениям: месту в структуре предприятия, финансированию, квалификационному и кадровому потенциалу и др. [14].

Указывая на существующую проблематику, в первую очередь автор отмечает, что преодолевать ее необходимо комплексно, глобально перестраивая отношение к стратегическому маркетингу на предприятиях, где в настоящее время существует значительное отставание. Внедрение бенчмаркинга в процесс стратегического управления изменит ситуацию, выведет службы маркетинга на качественно новый уровень развития.

Стратегически ориентированному маркетинговому исследованию необходим «взгляд со стороны», чем и является бенчмаркинг – это и есть «взгляд» со стороны лучших фирм с учетом повышенных индивидуальных (не усредненно-массовых) потребностей покупателей, а без этой важнейшей информации невозможно определить стратегию развития предприятия и эффективно распределить ограниченные ресурсы для ее реализации.

Менеджмент организации, проводящий стратегически ориентированное маркетинговое исследование, должен владеть технологией стратегического бенчмаркинга, т.е. уметь проводить сравнительный анализ, насколько его компания адаптирована к текущим требованиям рынка и что необходимо предпринять, чтобы улучшить ее рыночные позиции, повысить конкурентоспособность.

Результаты исследования процесса стратегического бенчмаркинга позволили предложить модель формирования стратегии (стратегических решений) на основе бенчмаркинга (рис. 2). При этом целесообразно соблюдение следующих принципов:

- регламент хода проекта;
- участие в координации бенчмаркинговой деятельности менеджмента организации;
- информирование персонала о целях и необходимости проекта, доведение до них новых показателей работы и создание современной модели информационной обеспеченности процесса;
- проведение обучения персонала технологии стратегического бенчмаркинга;
- простота и понятность структуры рабочей программы [15, 17].

На подготовительном этапе представленной модели определяются цели и направления анализа; устанавливаются основные проблемные поля предприятия. Затем выявляются критические бизнес-процессы, требующие проведения анализа, возможности для улучшения (или сдерживающие факторы), определяются задачи, форма и выбор подхода проведения анализа (самостоятельно или с помощью сторонних организаций).

На следующем этапе исследуются полученные результаты, составляется отчет с выводами и планы-сценарии, которые служат определением дальнейших направлений бизнеса.

На этапе планирования процесса бенчмаркинга определяется его вид, проводится мониторинг внешнего окружения в целях выявления компаний-эталонов для анализа превосходства. Далее необходимо сопоставление показателей бизнес-процесса (тестируемого предприятия и эталонного) для выявления недостатков и возможностей их устранения. На следующем этапе важно определение возможности адаптации результатов бенчмаркинга к условиям работы своего предприятия и разработка планов их внедрения. Заключительным шагом является оценка эффективности полученных результатов.

Бенчмаркинг в составе стратегически ориентированных маркетинговых исследований организационно может оформиться путем создания на предприятии, например, службы бенчмаркинга. В небольших организациях бенчмаркинговые исследования могут осуществлять специально назначенные администраторы, которым целесообразно завести у себя банк данных и предоставлять любому сотруднику своей компании интересующую его информацию о лучшем опыте.

В число основных принципов стратегического бенчмаркинга входят:

- приоритет в стратегических целях;
- важность и непрерывное совершенствование бизнес-процесса;
- постоянное применение результатов бенчмаркинга в системе стратегического планирования предприятия;
- принятие нелинейных инновационных решений;
- систематический внешний бенчмаркинг.

Необходимо выделить две наиболее важные предпосылки успешной реализации механизма стратегического бенчмаркинга: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений. Одобрение руководства необходимо для того, чтобы процесс внедрения концепции стратегического бенчмаркинга осуществился успешно.

Время, затрачиваемое на внедрение концепции стратегического бенчмаркинга, во многом зависит от специфики предприятия. Практика показывает, что в среднем требуется 2–18 мес. на проведение первоначальных исследований, уровень затрат на которые обычно крайне высок. Только после этого



Рис. 2. Модель формирования стратегических решений предприятия на основе бенчмаркинга

осуществляется переход к процессу внедрения улучшений. Бенчмаркинг не приносит быстрого результата, поэтому руководству необходимо лично осуществлять тщательное управление процессом изменений.

Руководство организации несет ответственность, *во-первых*, за создание корпоративной культуры, способствующей процессу внедрения улучшений, *во-вторых*, за немедленное подавление сопротивления внутриорганизационным изменениям. Персонал предприятия с самого начала должен быть вовлечен в процесс внедрения механизма стратегического бенчмаркинга в систему управления. В этом случае важное место занимает как можно более полная информированность сотрудников организации о сути концепции и о происходящих процессах, поскольку каждому из них на своем месте и предстоит внедрять изменения.

Результат внедрения стратегического бенчмаркинга во многом зависит от подготовки к процессу реализации технологии бенчмаркинга. Для получения максимальных результатов процесс должен быть четко спланирован, направлен, отслежен и проработан. Попытки сделать многое за слишком короткий срок, как правило, влекут за собой информационную перегрузку персонала и путаницу в приоритетах.

Для ознакомления персонала с технологией бенчмаркинга достаточно двух-трех направлений исследования. Впоследствии поддержка и активное участие в процессе стратегического бенчмаркинга высшего руководства послужат ускорителями дальнейшей деятельности предприятия в этом направлении.

В целях эффективной реализации механизма стратегического бенчмаркинга необходимо заранее спланировать процесс его внедрения, а также определить приоритетные направления будущих исследований, сфокусировав их на достижении конкретных целей и разработав технологию их проведения.

В зависимости от целей внедрения бенчмаркинг-проектов используются различные технологии планирования последних. Какова бы ни была мотивация, всегда необходим четкий план будущего проекта, содержащий подробное описание всех этапов:

- выбор предмета и объекта бенчмаркинга;
- проведение внутреннего исследования;
- выбор организации, необходимой для сравнения, т.е. организации-партнера;

- сбор внешней информации; анализ и выявление потенциала улучшений;
- внедрение улучшений.

Профессионально разработанный план предполагает детальную проработку и обоснование, обязательным атрибутом которых является наличие графического материала, облегчающего процесс восприятия [20].

Использование бенчмаркинга – это возможность сформировать собственную команду внутренних консультантов, наработать опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и от стратегии «гонки за лидером» перейти к стратегии «на опережение».

Применение технологии бенчмаркинга в процессе стратегического управления организацией способствует тому, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются лучшие бизнес-процессы других компаний-эталонов на своем предприятии. Это, как правило, приводит к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей потребителей [13].

Процесс маркетингового планирования, устанавливающий стратегические направления развития бизнеса, является важнейшей сферой, для которой бенчмаркинг имеет решающее значение. Цели и руководящие принципы, зависящие от миссии предприятия, во многом определяются результатами стратегического бенчмаркинга.

В ОАО «Орбита» в 2013 г. было принято решение применять бенчмаркинг для повышения уровня конкурентоспособности предприятия. На первом этапе было выявлено отставание от конкурентов по многим показателям (производительность труда, выработка на одного человека, качество выпускаемой продукции и др.). Вовлечение персонала в этот процесс на заводе проходило достаточно трудно – приходилось осваивать концепцию бенчмаркинга. В настоящее время процесс уже налажен достаточно четко: сбором, обработкой и внедрением передового опыта занимаются все подразделения предприятия.

Каждый отдел собирает информацию своего профиля, например, во время посещения лучших компаний, профильных выставок, конференций, сайтов Интернет и др. В качестве источников используют открытые отчеты западных и отечест-



венных предприятий, отраслевую прессу, СМИ, доклады конференций.

Вся собранная информация сводится и систематизируется в едином аналитическом отчете, который затем предоставляется совету директоров. Далее показатели завода сравнивают со среднеотраслевыми или показателями эталонных компаний, после чего становится ясно, по каким из них ОАО «Орбита» отстает или опережает партнеров по бенчмаркингу. Затем разрабатываются стратегические решения для улучшения показателей.

Активно перенимая чужой опыт, ОАО «Орбита» при этом делится и своим. Ежегодно публикует подробные отчеты о своей деятельности, принимает у себя конкурентов, проводит на заводе конференции, принимает участие в выставках.

Безусловно, все, что является коммерческой тайной или стратегически важным ноу-хау, компании не раскрывают. Но на каждом предприятии существует большой объем информации, которую выгоднее открыть конкуренту, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя, нежели держать все в тайне.

Однако не все руководители считают, что открытость оправдана. Сотрудники консалтинговой фирмы «Альт», проводившие бенчмаркинг для компании «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ), столкнулись с большими трудностями при сборе информации. Многие отказывались встречаться с делегациями ОМЗ, мотивируя тем, что не стремятся разглашать информацию о себе, хотя бенчмаркинг подразумевает использование только открытой информации и к промышленному шпионажу не имеет никакого отношения.

Среди тех, кто согласился поделиться опытом с ОМЗ, был чешский автопроизводитель Skoda. Сокращение персонала, концентрация усилий на профильной продукции, оптимизация процесса управления персоналом – все эти актуальные для ОМЗ вопросы были решены на Skoda. Конечно, все это можно решить самостоятельно, но быстрее решить эти вопросы – посмотреть, как с аналогичными проблемами боролись другие предприятия.

Используя модель формирования стратегических решений (см. рис. 2), основанных на результатах бенчмаркинга, было предложено стратегическое решение для ОАО «Орбита»: внедрение новой автоматизированной системы управления предприятием для своевременного обеспечения менеджмента необходимой, достоверной и качественной информацией.

Рассмотрим процесс применения бенчмаркинга при разработке стратегического решения – внедрения автоматизированной системы (АС) обработки данных. В процессе анализа внутренней среды ОАО «Орбита» была выявлена проблема в области системы автоматизации управления. С 1985 г. на предприятии функционировала система MSM.

В тот период АС решала задачи, которые ставились руководством предприятия. С течением времени требования к АС ужесточились. Специалисты отдела автоматизированной системы управления предприятием (АСУП) поддерживали систему: лишний функционал исключался, новый добавлялся. В итоге достигли предела возможностей и предприятие оказалось перед выбором новой АС. В этой связи возникла объективная необходимость в разработке стратегического решения по внедрению лучшей АС обработки данных.

Автоматизированная система имеет огромное значение в деятельности организации, так как ее основная цель – своевременное обеспечение руководителя необходимой, своевременной и достоверной информацией. На многих предприятиях сведения, получаемые менеджерами, маркетологами для принятия решения, базируются на двух видах отчетности: налоговой и финансовой, наличие которых требуется законодательно от всех предприятий (формы отчетности определены и имеют единый вид для всех); внутренней или управленческой (не определены законом и предприятия обладают полной свободой ее ведения).

На ОАО «Орбита» под управленческой отчетностью понимается единая система предоставления менеджменту информации (справки, отчеты, записки) о всех аспектах деятельности предприятия, дающая возможность руководству завода принимать конструктивные управленческие решения. Автоматизировать ее необходимо, так как в противном случае информация будет противоречива, недостоверна, неполна, несвоевременна и т.д. Ввиду того, что выбор АС требует серьезного системного подхода, было принято решение использовать бенчмаркинг как стратегический инструмент управления для сокращения времени и средств на ее поиск.

На первом этапе выбора необходимой АС был проведен комплексный анализ сфер, нуждающихся в автоматизации, и разработан общий алгоритм действий, практически применимый к деятельности любого предприятия (рис. 3).

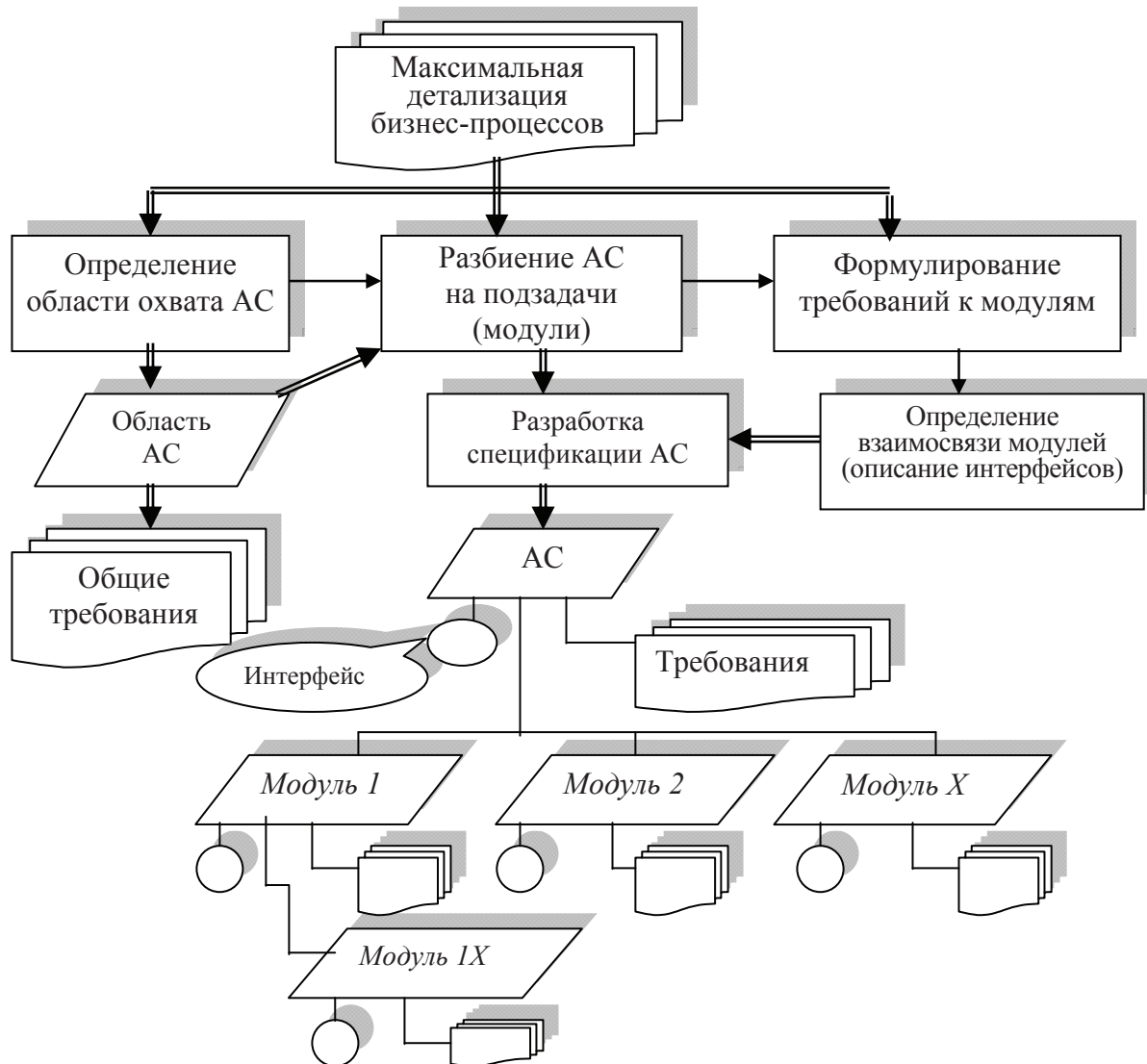


Рис. 3. Алгоритм описания системы автоматизации предприятия

Заметим, что начинающему предприятию, с одной стороны, легче выбирать АС, так как отсутствует необходимость переноса информации из старой системы, с другой – нет нужного опыта эксплуатации подобных систем, следовательно, в перспективе могут проявиться проблемы. В этом плане ОАО «Орбита» имело опыт, что было ее преимуществом, однако предприятие столкнулось с весьма серьезными затратами по переносу данных и параллельному сопровождению автоматизированных систем (новой и старой).

Так как на предприятии должна существовать четкая картина всех бизнес-процессов, то первое, что сделали для выбора АС на ОАО «Орбита» – определили область автоматизации. На втором этапе – разбили эту область на составляющие части – модули по логическим связям (рис. 4).

Третьим этапом был переход к созданию требований (спецификаций) по каждому модулю. Четвертым – формирование схемы (форматов и стандартов) возможной передачи данных между модулями.

После проведения всех указанных действий приступили к анализу рынка соответствующего программного обеспечения (ПО). Анализу подверглись многие из существующих АС: «Галактика», ВААН, «БЕСТ ПРО», «Парус», «IT Предприятие» и «ИТРП Производство» и др.

Ознакомившись с опытом внедрения АС на некоторых крупных заводах как Мордовии (ОАО «Саранскабель», ОАО «Резинотехника», ОАО «ВКМ – Сталь», ЗАО «Конвертор»), так и соседних регионов (ОАО «Саратовский электроприборост-

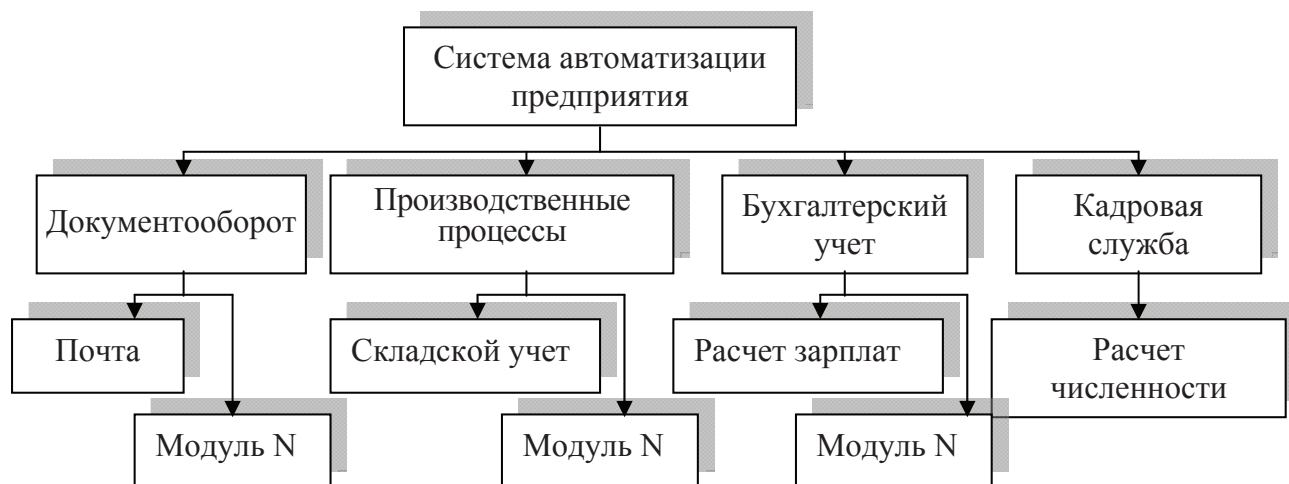


Рис. 4. Пример разделения области охвата АС предприятия на модули

роительный завод им. Серго Орджоникидзе», ОАО «Саратовский подшипниковый завод», ОАО «Ишлейский завод высоковольтной аппаратуры», ООО «Промис» и др.), в ОАО «Орбита» остановили свой выбор на «ИТРП Проф» на базе «1С». Критериями выбора были заявлены функциональные возможности промышленного предприятия, масштаб, опыт внедрения, цена.

Констатируем, что этот продукт – «коробочный»; он является открытой системой, в которой имеются средства для разработки и написания собственных модулей. По причине того, что его внедрение собственными силами не представлялось возможным из-за отсутствия опыта работы с данным ПО, пришлось обратиться к специализированным фирмам г. Саранска, где столкнулись с той же проблемой: требовалась не просто настройка «коробочного» продукта, а учет индивидуальных особенностей завода.

В результате обращения за помощью в одну из фирм Саратова по поводу проведения автоматизации на базе данного ПО были потеряны время и средства предприятия и сделан вывод, что, несмотря на схожесть различных компаний в технологии бенчмаркинга, всегда остается место для уникальности каждой из них. Высшая степень уникальности достигается посредством самостоятельного создания АС управления предприятием.

При формировании этого стратегического решения были выявлены следующие аспекты:

1) отсутствие у поставщиков и производителей систем одинаково глубокого уровня знаний во всех областях корпоративной деятельности –

соблазн приобретения готового «коробочного» решения у потребителя всегда велик. При этом экономический расчет прост: тиражируемое решение стоит дешевле уникального заказного. Однако это не совсем верно. При таких рассуждениях обычно не учитывают, что насколько оно будет подходить бизнесу, настолько же велика будет стоимость изменений под систему в самой компании. Плюс к этому надо платить за избыточную функциональность тиражной системы, которая порой оказывается не нужной заказчику;

- 2) уход от использования государственных стандартов при автоматизации управленческой отчетности – проблемы ее автоматизации в России «кроются» в уходе от использования государственных стандартов в основных направлениях деятельности. Попытки компаний упростить и усовершенствовать свои бизнес-процессы привели к их индивидуализации. Если ведение бухгалтерской отчетности осталось под контролем государства, то тут проблем не возникает, и как бы разработчики ПО не старались стандартизировать и автоматизировать бизнес-процессы на предприятии – универсального решения так и нет;
- 3) отсутствие на рынке АС управления производственным циклом и его планирования – речь идет о разном уровне сложности производства. Внедрение «тяжелых» иностранных систем в России обычно связано либо с амбициями собственников, либо с повышением стоимости предприятия для последующей продажи.

В итоге для автоматизации управленческой отчетности собственными силами была выбрана система Cachy – продукт компании InterSystems Corporation (США), которая действует на рынке с 1978 г. и в течение последних пяти лет развивается очень высокими темпами. В то время как в мировой индустрии автоматизации наблюдается застой, фирма ежегодно увеличивает обороты на 40%. В настоящее время ее продуктами пользуются 4 млн чел. в 88 странах мира.

Эта открытая схема позволила перенести опыт, накопленный специалистами отдела АСУП в области управленческой отчетности. Системой поддерживаются различные языки и инструменты программирования: Visual Basic, Delphi, Active X, Java, C++, SQL, COS и HTML, что очень важно для программистов. Многомерное представление данных на сервере Cachy способствует ускоренному выполнению длительных операций, например, по объединению сложных таблиц, расчету заработной платы крупного производственного подразделения и др. Важным для пользователя является то, что скорость доступа к данным в Cachy практически не зависит от размера его базы.

Автоматизация управленческой отчетности (логистики и бухучета) без автоматизации производства не принесет желаемого результата, и поэтому решили начать автоматизацию с самого большого и сложного участка – производства. Первичным документом на этом участке является сопроводительный лист, который содержит уникальную информацию: номер, наименование детали, материала, дату и время совершения операции, количество изделий, поступивших на операцию, сданных на следующую операцию, табельный номер исполнителя. Отсюда автоматически получаем другие параметры: индивидуальную оплату работника, производственный отчет по изделию, незавершенное производство, технические потери, пооперационный процент выхода по изделию и т.д.

В частности, скорость обработки большой номенклатуры и значительных объемов данных по операциям является важным критерием производительности ОАО «Орбита»: если расчет заработной платы в 1С одного цеха длился порядка 30 мин. то в настоящее время – 3 мин. Кроме того, данная АС управления базами данных поддерживает разные операционные системы, поэтому в некоторых случаях заводу не придется приобретать дорогое ПО от Microsoft, а это означает эффективное вложение средств.

Новая АС позволит упорядочить все первичные

данные, сформировать сводные отчеты, получатель которых сможет принять правильное управленческое решение и проследить источник происхождения данных до первичного документа.

Таким образом, для отечественных наукоемких отраслей промышленности стратегически важно интегрированно разрабатывать бенчмаркингую стратегию развития с определением основных направлений прорыва и синергизма, используя концепцию движущих сил. Важным представляется не только правильно их прогнозировать, но и определять их взаимосвязь и возможные последствия.

Часто на практике следствием бенчмаркинговой стратегии выступают положительные синергетические эффекты (когда результат от бенчмаркинга превосходит свойства эталонного бизнес-процесса), что позволяет убедиться в синергетических свойствах бенчмаркинга, ориентированных на порождение специфических эффектов: эмерджентность, мультипликация и синергизм для интенсификации революционно-го, качественного совершенствования системы.

#### Список литературы

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов / под общ. ред. Г.Л. Багиева. СПб: Питер, 2006. 736 с.
2. Гераськина И.Н. Синергетический подход в маркетинге – необходимое условие устойчивого инновационного развития хозяйствующего субъекта // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 2. С. 35–41.
3. Гераськина И.Н. Синергетический менеджмент – современный концептуальный подход к развитию предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 22. С. 32–38.
4. Гераськина И.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 85. С. 324–332.
5. Гераськина И.Н. Формирование стратегии промышленного предприятия региона на основе бенчмаркинга // Регионология. 2012. № 2. С. 68–78.
6. Гераськина И.Н., Шерстобитова Т.И. Формирование инновационной активности предприятий региона на принципах синергетического бенчмаркинга // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 14. С. 16–22.
7. Данилов И.П., Данилова Т.В. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия. М.: Стандарты и качество, 2005. 69 с.



8. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб: Питер, 2007. 480 с.
9. Макаркин Н.П. Об условиях инновационного развития. М.: Экономика, 2012. 148 с.
10. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. СПб: Питер, 2006. 400 с.
11. Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя: учеб. пособие для вузов. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. 358 с.
12. Меркушова Н.И., Старун А.В. Бенчмаркинг: практика использования на российских предприятиях и проблемы применения // Молодой ученый. 2014. №15. С. 185–187.
13. Мясников А.А. Синергетические эффекты в современной экономике: Введение в проблематику. М.: ЛЕНАНД, 2011. 160 с.
14. Николитч М., Николитч Б., Вуконянский Е. Количественный подход в бенчмаркинге: обеспечение выбора оптимальных стратегических действий // Российский журнал менеджмента. 2007. № 2. С. 29–44.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 454 с.
16. Семеркова Л.Н., Шерстобитова Т.И. Формирование механизма бенчмаркинг-взаимодействия предприятий в сфере инновационной деятельности: монография. Пенза: ИИЦ ПГУ, 2008. 160 с.
17. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 383 с.
18. Стариков В.В. Бенчмаркинг – путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 11–14.
19. Шоттмиллер Дж. К. Руководство по бенчмаркингу / пер. с англ. М.: Стандарты и качество, 2006. 10 с.
20. Stapenhurst T. The Benchmarking Book: Best Practice for Quality Managers and Practitioners. Butterworth-Heinemann, 2009.

**Financial Analytics: Science and Experience**  
 ISSN 2311-8768 (Online)  
 ISSN 2073-4484 (Print)

*Economic Policy*

**A MECHANISM FOR BENCHMARKING IMPLEMENTATION IN THE SYSTEM  
 OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE  
 FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT PURPOSES**

**Inna N. GERAS'KINA**

**Abstract**

**Importance** The main problem of the current economic situation in Russia is to achieve global competitiveness and sustainable growth of key industries. A solution to this problem is associated with strategic projects for innovative development of enterprises, where the central place should be given to strategic benchmarking.

**Objectives** The study aims to build a mechanism to introduce benchmarking in the strategic management system of an enterprise. The mechanism focuses on continuous improvement of business processes and sustainable development of the managed object.

**Methods** I used the methods of economic research (observation, modeling, scientific abstraction, analysis, synthesis, and systems approach) to identify various aspects of strategic benchmarking, its role as one of control parameters of the socio-economic system, and as an object under the priority areas of science, technology and engineering development.

**Results** I emphasize the specifics of the strategy that rests on the benchmarking results, as well as principles and reasons constraining its full-scale application. The article presents the process of benchmarking implementation in the enterprise management, and a model of making strategic decisions of the enterprise based on benchmarking. Following the research results testing, I offer a strategic solution for industrial enterprise *Orbita*, i.e. implementation of a new automated control system to provide managers with timely and reliable information.

**Conclusions** For domestic high-tech industries, it is important to devise a benchmarking development strategy identifying the key areas of breakthrough and synergies.

**Keywords:** sustainable development, benchmarking, strategy, business process, marketing environment, strategic decision

## References

1. Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann Kh. *Marketing* [Marketing]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006, 736 p.
2. Geras'kina I.N. Sinergeticheskii podkhod v marketinge – neobkhodimoe uslovie ustoichivogo innovatsionnogo razvitiya khozyaistvuyushchego sub'ekta [A synergetic approach in marketing as a necessary condition for sustainable innovative development of an economic entity]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2014, no. 2, pp. 35–41.
3. Geras'kina I.N. Sinergeticheskii menedzhment – sovremennyyi kontseptual'nyi podkhod k razvitiyu predpriyatiya [Synergetic management as a modern conceptual approach to enterprise development]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2013, no. 22, pp. 32–38.
4. Geras'kina I.N. Benchmarking v sisteme sovremennogo menedzhmenta [Benchmarking in the system of modern management]. *Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena = IZVESTIA: Herzen University Journal of Humanities and Sciences*, 2008, no. 85, pp. 324–332.
5. Geras'kina I.N. Formirovanie strategii promyshlennogo predpriyatiya regiona na osnove benchmarkinga [Building the strategy of industrial enterprises of the region on the basis of benchmarking]. *Regionologiya = Regionology*, 2012, no. 2, pp. 68–78.
6. Geras'kina I.N., Sherstobitova T.I. Formirovanie innovatsionnoi aktivnosti predpriyatii regiona na printsipakh sinergeticheskogo benchmarkinga [Building innovation activity of regional enterprises based on the synergetic benchmarking principles]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 14, pp. 16–22.
7. Danilov I.P., Danilova T.V. *Benchmarking kak osnova sozdaniya konkurentosposobnogo predpriyatiya* [Benchmarking as a basis for creating a commercially viable enterprise]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2005, 69 p.
8. Kotler P., Keller K.L. *Marketing menedzhment. Ekspres-kurs* [Marketing Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2007, 480 p.
9. Makarkin N.P. *Ob usloviyakh innovatsionnogo razvitiya* [On the conditions of innovative development]. Moscow, Ekonomika Publ., 2012, 148 p.
10. Maslova T.D., Bozhuk S.G., Kovalik L.N. *Marketing* [Marketing]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006, 400 p.
11. Meadows D.H., Randers J., Meadows D.L. *Predely rosta. 30 let spustya* [Limits to Growth: the 30-Year Update]. Moscow, Binom. Laboratoriya znaniy Publ., 2012, 358 p.
12. Merkushova N.I., Starun A.V. Benchmarking: praktika ispol'zovaniya na rossiiskikh predpriyatiyakh i problemy primeneniya [Benchmarking: the current practice in Russian enterprises and problems of application]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2014, no. 15, pp. 185–187.
13. Myasnikov A.A. *Sinergeticheskie efekty v sovremennoi ekonomike: Vvedenie v problematiku* [Synergistic effects in the modern economy: an introduction to problems]. Moscow, LENAND Publ., 2011, 160 p.
14. Nikolich M., Nikolich B., Vukonyanski E. Kolichestvennyi podkhod v benchmarkinge: obespechenie vybora optimal'nykh strategicheskikh deistvii [A quantitative approach in benchmarking: achieving the optimal choice of strategic actions]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2007, no. 2, pp. 29–44.
15. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007, 454 p.
16. Semerkova L.N., Sherstobitova T.I. *Formirovanie mekhanizma benchmarkingovogo vzaimodeistviya predpriyatii v sfere innovatsionnoi deyatel'nosti: monografiya* [Building a mechanism for benchmarking interaction in the sphere of innovation activity: a monograph]. Penza, Penza State University Publ., 2008, 160 p.
17. Solov'ev B.A. *Marketing* [Marketing]. Moscow, INFRA-M Publ., 2007, 383 p.
18. Starikov V.V. Benchmarking – put' k sovershenstvu [Benchmarking as a way to perfection]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*, 2006, no. 4, pp. 11–14.
19. Schottmiller J.L. *Rukovodstvo po benchmarkingu* [A Guide on Benchmarking]. Moscow, RIA Standarty i kachestvo Publ., 2006, 10 p.
20. Stapenhurst T. *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Butterworth-Heinemann, 2009.

**Inna N. GERAS'KINA**

Ogarev Mordovia State University, Saransk,  
 Republic of Mordovia, Russian Federation  
 geraskina82@mail.ru