
ҚАЗІРГІ ЗАМАҢҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 339.138

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова (E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Бенчмаркинг — управленческая технология, позволяющая формализовать передачу и адаптацию передового управленческого опыта

В статье сделан вывод о том, что в настоящее время бенчмаркинг стал одним из признанных методов совершенствования бизнеса и популярных инструментов управления. Описана история возникновения бенчмаркинга как научного направления стратегической деятельности. На основе теоретического обобщения показано, что понятие «бенчмаркинг» присутствует в ряду экономических понятий сравнительно недавно. Уделено внимание изучению цели, задач и характерных особенностей бенчмаркинга. Проанализирован процесс эволюции и основы философии бенчмаркинга. Рассмотрены результаты систематизации наиболее часто применяемых видов бенчмаркинга. Раскрыта сущность HR-бенчмаркинга, целью которого является исследование ключевых показателей HR-служб на предприятии. Автором предложен методический подход к проведению бенчмаркинга на обследуемом предприятии.

Ключевые слова: бенчмаркинг, инструмент, эталонное сопоставление, понятие, анализ превосходств, определение, особенности, виды, государственное управление, этапы, развитие.

За последние 10–15 лет бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнеса и входит в число самых популярных инструментов управления. Данные различных зарубежных исследований свидетельствуют о вовлечении в процесс эталонного сопоставления от 60 до 90 % компаний и фирм. По данным консалтинговой компании «Vain & Co» в последнее время бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях [1; 11].

Многие отечественные предприятия также давно занимаются деятельностью, схожей с бенчмаркингом, но они не используют этот термин. Руководители предприятий, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто перенимают друг у друга лучшие достижения. Что касается «официального» бенчмаркинга, то применяют его пока единицы. В основном это представители крупного бизнеса, имеющие деловые контакты с зарубежными партнерами.

Для большинства руководителей наших предприятий и фирм «бенчмаркинг» — это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Однако потенциал бенчмаркинга велик. Поэтому в ближайшее время эталонное сопоставление займет, конечно, свое законное место в арсенале менеджеров отечественных компаний и фирм.

Возникновение бенчмаркинга как научного направления стратегической деятельности

Бенчмаркинг как метод был применен много веков назад. Военная разведка сравнивала силу своих врагов со своей силой, на основе чего принимались стратегические и тактические решения. Со

временем эта идея распространилась на коммерцию, спорт, политику и некоторые межличностные отношения. Человек искал пути, как избежать таких ситуаций, где он не сможет быть победителем.

Установлено, что бенчмаркинг возник в Японии: слово «benchmarking» соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)» [2; 81].

Японские компании можно считать основоположниками бенчмаркинга, так как еще в 1929 г. Киитиро Тоёда возглавил компанию Toyota после изучения автомобильной промышленности США и Европы. Японцы научились успешно модифицировать достижения других стран.

Бенчмаркинг как научное направление стратегической деятельности появился в 50-е годы XX в. Именно в этот период японские специалисты начали активно изучать деятельность известных американских и европейских компаний с целью получения идей, которые можно реализовать на японских предприятиях, в результате чего последние получили возможность активизировать свою деятельность на мировом рынке. Но дальнейшее развитие данная стратегия получила уже благодаря западным компаниям.

Упоминание об указанном роде деятельности как способе реализации маркетинговой стратегии появилось в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа. Исследовательско-консалтинговая компания «Pims» установила, что для нахождения эффективного решения в условиях конкуренции необходимо изучать и использовать опыт других предприятий, которые имеют успех в родственных областях [3; 219]. Однако начало классическому бенчмаркингу было положено компанией Хегох в 1979 г., когда японский аналог копировальных аппаратов фирмы Fuji едва не вытеснил американского гиганта с рынка. Тогда топ-менеджеры Хегох отправились в Японию для изучения особенностей производства и организации труда в конкурирующих странах. Полученный опыт помог компании оптимизировать издержки и увеличить производительность. С тех пор бенчмаркинг фирмы Хегох (Ксерокс) стал классическим примером, широко растиражированным в западной литературе.

В начале 1980-х гг. подразделение этой фирмы, занятое дистрибьюцией, столкнулось с низкой эффективностью выполнения складских функций. Хегох целенаправленно изучил практику организации складских работ в различных компаниях и остановился на компании L.L.Bean, в которой складские операции выполнялись весьма эффективно, с использованием передовых информационных технологий. Параметры складуемых единиц хранения у этих двух компаний были схожими, что давало основание применить в Хегох опыт организации складской деятельности L.L.Bean. Ее главным преимуществом было то, что на основе безбумажной технологии было организовано выполнение всех складских операций в автоматизированном режиме, позволяющем добиться значительного снижения затрат. Реализация тех подходов и использование аналогичных информационных технологий позволили Хегох существенно повысить эффективность складских операций. Интересен этот пример прежде всего тем, что Хегох самостоятельно организовал изучение опыта других компаний, выбрал из них наиболее приемлемый для себя, затем, вычленил основные факторы, позволившие L.L.Bean достичь значительных показателей, с успехом внедрил этот опыт в собственную практику [4; 412].

Начиная с 1979 г., когда американская компания «Хегох» приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа качества собственной продукции и затрат, связанных с производством, по сравнению с результатами японских производителей, к бенчмаркингу стали относиться с доверием. В настоящее время использование главного принципа бенчмаркинга «от лучшего к лучшему» возвращает к жизни и успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы.

Практика стала показывать, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы. Не зря бенчмаркинг постепенно перерастает в глобальную деятельность по изучению чужого опыта, анализу его превосходств и распространяется по всему миру.

Понятие бенчмаркинга

В литературе встречается немало определений понятия «бенчмаркинг». Вообще к настоящему времени выработано более 100 различных определений бенчмаркинга [1; 12]. Рассмотрим наиболее известные трактовки, существующие в бизнес-среде.

1. Классическим является определение руководителя глобальной сети бенчмаркинга, основателя этого метода совершенствования Роберта Кэмпса: «Бенчмаркинг — это поиск лучших методов, кото-

рые ведут к улучшению деятельности». Он считает, что бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг, опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях [5; 5].

2. По мнению авторов книги «Бенчмаркинг и маркетинговые решения», бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения [6; 27].

3. Зарубежные словари трактуют термин «бенчмаркинг» как «экспертный стандарт, используемый в качестве контрольной точки», или «стандарт, по которому можно произвести измерение или оценку чего-либо» [7; 21].

4. Как полагает В.Черенков, бенчмаркинг — «процесс, посредством которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнение себя с лидерами бизнеса во всем мире, образующими так называемый ведущий рынок (lead market), получая информацию, необходимую для улучшения собственных бизнес-характеристик» [8; 283].

5. Авторы монографии «Системный стратегический менеджмент: методология и практика» дают такое определение: «Бенчмаркинг — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга состоит в следующем [9; 405]:

- поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;
- количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;
- разработка программы действий для устранения этого разрыва».

6. В работе [10; 182] отмечается: «Одно из наиболее употребительных определений характеризует бенчмаркинг как процесс сравнения товаров и процессов предпринимательской деятельности компании с товарами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для поиска путей повышения качества товаров и эффективности работы компании».

7. Как указывает автор статьи [2; 81], в наиболее общем смысле benchmark — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Таким образом, исходя из значения слово «бенчмаркинг» представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск достижений, оценку и обучение на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения, для установления «контрольных точек».

8. В учебнике «Стратегическое управление» дается следующая формулировка: «Бенчмаркинг — термин, который первоначально использовался землеустроителями для обозначения степени возвышения. В управлении бенчмаркинг нацелен на выявление и использование лучшего опыта в производстве товаров и услуг. В основе бенчмаркинга лежит концепция постоянного совершенствования деятельности, предусматривающая непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации» [4; 411].

9. Если обратиться к Современному экономическому словарю, то в нем приведена следующая интерпретация: «Бенчмаркинг — это метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов» [1; 12].

10. Интересным представляется определение, которое дает Бьерн Андерсен, являющийся сторонником нестандартной интерпретации термина «бенчмаркинг». По его мнению, бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы [11; 22]. При этом бизнес-процесс — это набор операций, которые вместе взятые образуют результат, имеющий ценность для потребителя [12; 81].

Таким образом, обобщая сказанное выше, можно отметить, что бенчмаркинг — это, во-первых, сравнение своих показателей с показателями других предприятий и компаний — конкурентами и организациями-лидерами, во-вторых, изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

Цель, задачи и характерные особенности бенчмаркинга

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгодности обмена опытом и его изучения. Правда, не следует забывать, что и «перекрестное опыление» плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения бенчмаркинга должна быть доказана, т.е. цели бенчмаркинга должны совпадать со стратегическими целями организации. Таким образом, цель бенчмаркинга — совершенствование бизнеса и повышение конкурентоспособности — носит стратегический характер для организации и придает ему статус полноправного инструмента управления. Достижение поставленной цели исследования происходит посредством решения выделенных задач. Для бенчмаркинга они определяются сущностью самого процесса эталонного сопоставления, которую раскрывают приведенные ранее определения этого инструмента управления.

По мнению авторов статьи [13; 38], можно выделить основные задачи, которые решаются в процессе проведения эталонного сопоставления:

- 1) измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими;
- 2) изучение и применение лучшего опыта других в своей организации.

Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа. Однако он является более детализированной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа. Поэтому рекомендуется различать маркетинговый подход (исследование рынка), традиционный анализ конкурентоспособности и собственно бенчмаркинг (табл.).

Бенчмаркинг как управленческий инструмент имеет свои характерные особенности. Прежде всего это процесс, а не разовое действие. Он состоит из определенной последовательности процедур (шагов) сравнения изделий, услуг, процессов с лучшими. За этим следуют действия по достижению или превышению параметров лучших фирм, которые предстоит опередить в конкурентной борьбе. Бенчмаркинг, как и сам процесс управления, — непрерывный процесс. Нельзя использовать его методику в короткий промежуток времени, как разовую акцию, только для постановки целей. Бенчмаркинг — весьма дорогостоящее мероприятие. Следует реально оценивать ресурсы фирмы для его осуществления. У многих организаций нет достаточных ресурсов, чтобы провести полный бенчмаркинг по всем параметрам. В этом случае следует определить те направления, которые требуют немедленного внимания. Но даже те направления, которые были определены как менее важные, не должны игнорироваться. К ним могут применяться более дешевые виды бенчмаркинга.

Т а б л и ц а

Отличия между направлениями менеджмента

Предмет	Исследование рынка	Анализ конкурентоспособности	Бенчмаркинг
Главная цель	Анализ производства, потребительских рынков, сегментов или доступности товаров	Анализ конкурентоспособных стратегий	Анализ того, что, почему и как делают лидирующие или успешно конкурирующие компании
Центр внимания	Потребности потребителя	Конкурентные стратегии	Коммерческая практика, удовлетворяющая потребности заказчика
Объект анализа	Товары и услуги	Конкурентные стратегии	Коммерческая практика, удовлетворяющая потребности заказчика
Источники информации	Потребители	Анализ производства	Коммерческие лидеры и конкуренты

Примечание. Используются данные работы [10; 184].

Бенчмаркинг обеспечивает [14; 58, 59]:

- эффективный «будильник», который помогает созреть готовности к изменениям;
- практические пути, которыми могут быть достигнуты пошаговые изменения в работе посредством обучения у других, кто уже проводил подобные изменения;

- стимул для поиска новых путей и формирования культуры, восприимчивой к свежим подходам и идеям;
- возможности для персонала учиться новым навыкам и быть вовлеченным в процесс трансформации компании.

В целом польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других предприятий или отраслей. Это может привести к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

Процесс эволюции и основы философии бенчмаркинга

Авторы учебника «Маркетинг», изучив развитие бенчмаркинга, делают вывод, что процесс его эволюции аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке» [15; 126]. В развитии бенчмаркинга выделяется пять поколений.

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ товара. Второе — бенчмаркинг конкурентоспособности — развивается как наука в период 1976–1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Хегах». Третье поколение приходится на 1982–1986 гг., когда предприятия — лидеры качества выясняют возможность поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, а не у своих конкурентов. Четвертое поколение — это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров. Пятое поколение — глобальный бенчмаркинг — будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства. Таким образом, появилось новое направление — кросскультурный менеджмент, заключающийся в сравнении методов и принципов управления, т.е. менеджмент на стыке деловых культур.

Основы философии бенчмаркинга сводятся к следующему [3; 221, 222]:

а) знание процессов, выполняемых в организации. Предполагает анализ текущих процессов организации, оценку их сильных и слабых сторон, документирование выполняемых процессов, представление процессов на картах и диаграммах, измерение параметров процессов, изучение требований потребителей;

б) знание лидеров в своей области. Определяются главные конкуренты, их сильные и слабые стороны для понимания того, как лучше соревноваться с ними;

в) использование лучшего опыта лидеров в работе своей организации. Прежде всего необходимо учиться у организаций, имеющих мировой класс. Включение всего лучшего в работу предприятия означает восприятие и адаптацию лучших практик;

г) получение прибыли от внедрения превосходных практик. Это использование «лучшей из лучших» практик в организации, совершение прорыва за счет этого в своей области и достижение уровня исполнителя мирового класса. В зависимости от целей организации и от ее ресурсов размер прибыли от использования практики превосходства может быть разным.

Бенчмаркинг охватывает очень широкий спектр вопросов — от политики организации, ее стратегии, удовлетворения запросов потребителей до различных процессов и функций, выполняемых в организации.

Виды бенчмаркинга

В процессе эволюции бенчмаркинга появилось несколько его видов и модификаций. На рисунке 1 представлены результаты систематизации наиболее часто применяемых видов бенчмаркинга.

В зависимости от субъектов сравнения, т.е. от того, проводится бенчмаркинг внутри предприятия (фирмы) или сравниваются родственные организации, различают внутренний и внешний бенчмаркинг [3; 222].

При внутреннем бенчмаркинге анализ ведется внутри компании — сравнивается работа различных подразделений. В этом случае удачный опыт реализации бизнес-процесса в одном отделе распространяется на другие. Это наиболее характерно для мультибрендовых или многопродуктовых компаний, так как любой анализ начинается изнутри. Однако здесь есть опасность того, что предприятие может развернуть конкурентную борьбу между собственными же товарами. Конечно, сок не станет конкурентом печени, а вот минеральную воду он вполне может «потеснить». Поэтому лучше

внедрять опыт, касающийся технологий производства, логистики, оптимизации издержек. Так, хорошим примером внутреннего бенчмаркинга в банковской сфере является обмен опытом сотрудничества с различными поставщиками полиграфической продукции между работниками отдельных подразделений одного банка (например, департаментов потребительского и корпоративного кредитования) [16; 398].

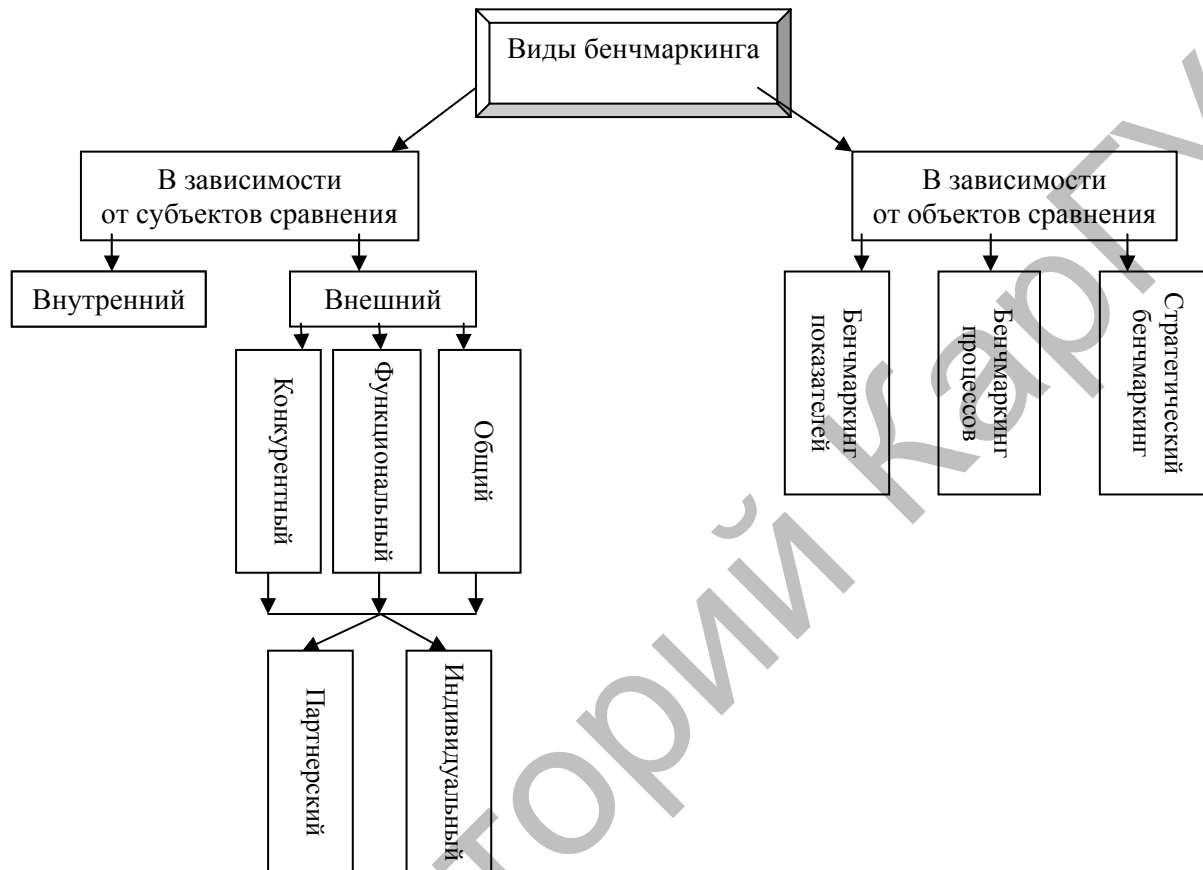


Рисунок 1. Систематизация видов бенчмаркинга (данные работы [1; 13])

Обычно процесс внутреннего бенчмаркинга начинают с выявления тех сфер деятельности, где внедрение усовершенствований может дать максимальный эффект. При этом необходимо помнить «принцип 80/20», согласно которому 80 % недостатков обусловлено 20 % работ, выполняемых на предприятии неверно или неэффективно. Следовательно, внутренние бенчмаркинговые исследования должны быть нацелены на выявление этих 20 % работ, которые являются наиболее значимыми с точки зрения повышения эффективности организации [17; 55, 56].

Решение о необходимости проведения внешнего бенчмаркинга руководство компании принимает в том случае, когда оно убеждено в возможности ее дальнейшего совершенствования на основе изучения и применения подходов сторонних организаций к осуществлению аналогичных видов деятельности. Экономически обоснованным следует считать проведение внешнего бенчмаркинга тех функций, по которым выявленные отставания слишком велики или чересчур дорого обходятся. Однако вполне логичным выводом отсюда является то, что решение о внешнем бенчмаркинге принимается только после проведения внутреннего.

Большинство современных компаний проводили сравнительные оценки с другими организациями по таким критериям, как себестоимость продукции или цены на нее еще в те времена, когда сам термин «бенчмаркинг» не был введен в обращение. Однако понятие внешнего бенчмаркинга гораздо шире по своей идее. Оно включает в себя изучение производственных процессов, применяемых другими компаниями, и анализ существующих отраслевых и функциональных тенденций, необходимый для выявления имеющихся резервов для совершенствования работы внутри организации [17; 59].

Как видно из рисунка 1, в настоящее время выделяют следующие разновидности внешнего бенчмаркинга:

а) конкурентный, при проведении которого внимание исследователей сосредоточено преимущественно на анализе применяемых прямыми конкурентами систем и процедур, обеспечивающих им преимущества в конкурентной борьбе. Данный тип бенчмаркинга обладает внешним сходством со сравнительным анализом, однако отличается довольно сильно по содержанию [17; 59];

б) функциональный, при котором сравнивается эффективность определенных функций (продажа, закупка и др.) компании с аналогичными показателями других предприятий на конкурентном или неконкурентном рынке. Такой вид бенчмаркинга широко распространен в сфере рекламы, логистики, управления персоналом, продаж [16; 398];

в) общий, который тесно связан с конкурентным бенчмаркингом. В этом случае компания сравнивает свою деятельность с работой лучших предприятий на неконкурентном, но похожем рынке. Например, банки часто исследуют опыт страховых компаний.

Из рисунка 1 следует, что в зависимости от объектов сравнения принято различать следующие перспективные направления бенчмаркинга:

а) бенчмаркинг показателей — деятельность по сопоставлению и изменению значений аналогичных технических и финансово-экономических показателей [1; 13];

б) бенчмаркинг процесса (процессный бенчмаркинг) представляет собой поиск предприятий (организаций), имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования. Изучение лучших процессов заключается в осознании механизма функционирования интересующего процесса, нежели в сравнении его показателей с результатами аналогичного процесса в своей организации. Исследование обычно проводится на основании взаимного соглашения сторон, которое регулируется бенчмаркинговым кодексом поведения (в Европе это The European Benchmarking Code of Conduct, разработанный Европейским фондом управления качеством — EFQM). Знания, получаемые в процессе эталонного сопоставления, адаптируются и внедряются в собственные процессы организации. Процессный бенчмаркинг — это глубокое функциональное исследование деятельности как своей организации, так и организации-партнера.

В процессном бенчмаркинге можно выделить два направления. Во-первых, это поиск лучших хозяйственных решений (best practice). Направление характеризуется детальным изучением интересующих этапов деятельности организации-партнера, имеющей структуру процесса. Во-вторых, это изучение факторов, способствующих улучшению бизнес-процесса, т.е. факторов осуществления (enablers), методов, стратегии, подходов, инструментов, повышающих показатели деятельности организации и ее конкурентоспособность [13; 38];

в) стратегический бенчмаркинг — систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий предприятий-партнеров [18; 98].

Кроме того, различают:

— глобальный бенчмаркинг — процесс, основанный на интеграции или стандартизации деятельности на различных географических рынках [2; 83];

— консультационный бенчмаркинг — для проведения бенчмаркинга фирма (предприятие) нанимает специалистов-консультантов. Главное преимущество этого метода в том, что консультанты независимы и смогут объективно оценить возможности обследуемого предприятия, сравнить с другими компаниями [10; 186, 187];

— ассоциативный бенчмаркинг проводят организации, состоящие в узком бенчмаркинговом альянсе, протокол которого содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга [19; 21–26].

По мнению авторов учебника [15; 127], существуют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг качества, оперативный бенчмаркинг.

Формирование технологии бенчмаркинга по функции подбора персонала (HR-бенчмаркинг)

В последнее время использование бенчмаркинга в деятельности предприятий по различным аспектам менеджмента постепенно распространилось и на практику управления персоналом. Проведение такого типа конкурентного анализа по отношению к службам управления персоналом получило название HR-бенчмаркинг. Его целью является исследование ключевых показателей эффективности HR-служб. Главное преимущество подобного исследования состоит в том, что оно позволяет измерить результаты в достаточно слабо измеримой сфере управления человеческими ресурсами. HR-

бенчмаркинг базируется на таких показателях, как затраты на оплату труда, на обучение сотрудников, численность HR-службы и ее отделов, текучесть персонала, срок заполнения вакансии и др. Такие исследования целесообразно проводить по отраслям: производство, оптовая и розничная торговля, финансовый сектор, страхование, телекоммуникации. Для всех показателей указываются минимум, максимум, среднее и медиана. Это интересно как для HR-менеджера, который может сравнить показатели деятельности своей организации с показателями ведущих компаний, так и для финансовых директоров, которые получают информацию о финансовых HR-показателях. Дело в том, что затраты на персонал часто составляют весомую долю в операционных расходах компаний, а в некоторых отраслях (профессиональные услуги, финансы) являются чуть ли не основными. Естественно желание финансистов максимизировать отдачу от вложений. И, конечно, особый интерес бенчмаркинг-исследование представляет для первых лиц компаний, которые получают возможность понять причины существующих кадровых проблем (например, низкий уровень удовлетворенности трудом, высокая текучесть и др.). Сегодня часто встречается оценка деятельности службы управления персоналом, полученная на основе оценки деятельности менеджера по персоналу, навыков его влияния на высшее руководство и дара убеждения, которая не имеет ничего общего с объективными оценками [20; 77].

На западе HR-бенчмаркинг стал развиваться в начале 90-х годов прошлого столетия. В Казахстане бенчмаркинг-исследования в управлении персоналом еще очень редки. В настоящее время сильно затруднено получение информации о функционировании HR-служб в отечественных компаниях, поскольку многие из них переданы под иностранное управление. Обычно получить специальную информацию можно только на профессиональных конференциях и семинарах, и то их качество часто окрашивается эмоциями выступающих, что снижает объективность. Еще одним источником информации являются результаты опросов специалистов в сфере управления персоналом в различных отраслевых ассоциациях. Их несистемность не дает возможности проследить динамику изменений. Кроме того, доступ к результатам опросов имеют только компании-участники. Достаточно объективной и полезной для бенч-маркинг-исследований является информация, предоставляемая специализированными агентствами, например, AXES Management. Публикуемые ими обзоры заработной платы, данные об объемах обучения персонала и другая информация могут стать основой для некоторых оценочных сравнений (например, потенциальной привлекательности фирмы).

Бенчмаркинг в сфере государственного управления

Как показывает зарубежный опыт, в последние годы бенчмаркинг нашел свое применение не только на коммерческих предприятиях, но и в государственном управлении. Управляющие организациями общественного сектора, а также государственные служащие многих стран мира стали использовать бенчмаркинг как инструмент оценки выполненной работы в целях применения передового опыта управления других успешно действующих организаций [4; 412].

Национальные и местные правительства многих стран мира ищут способы уменьшить расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу потраченных бюджетных средств, повысить качество услуг, предоставляемых гражданам. Однако чтобы это сделать, необходимо кропотливо и внимательно изучать имеющийся опыт и перенимать приемы и методы управления наиболее успешно действующих организаций как общественного, так и частного сектора.

Рассмотрим, в какой степени бенчмаркинг может использоваться для стимулирования конкуренции в сфере государственного управления. Для этого есть определенные аргументы [21; 83].

1. Благодаря бенчмаркингу происходит ориентация производства государственных структур на предпочтения граждан. С его помощью сопоставляются предоставляемые услуги и показатели деятельности различных территориальных администраций (городов, поселений, коммун и т.д.). Такого рода анализ позволяет заполнить пробелы в перечне услуг, которые оказываются в данном конкретном месте, либо, наоборот, критически рассмотреть необходимость использования ресурсов на тот продукт деятельности администрации, который имеется в данном месте, и возможность его производства на рыночных принципах. Для более корректной оценки результата аналитическая функция сопоставления в рамках бенчмаркинга должна сопровождаться выявлением предпочтений граждан через опросы.

2. Бенчмаркинг также вносит вклад в оптимизацию аллокации ресурсов путем определения неэффективности в производстве стандартных продуктов администраций и дает направления для роста эффективности. Выступает он и как инструмент для оценки направлений инвестирования, поскольку в ходе анализа определяется, какие ресурсы еще необходимы для производства тех или иных значимых

услуг. В этом плане он также способствует росту инноваций, прежде всего с точки зрения улучшения организационной стороны деятельности, и распространению их в органах исполнительной власти.

3. Результаты анализа в рамках бенчмаркинга также дают информацию для совершенствования системы оплаты труда государственных служащих.

4. Благодаря постоянному процессу обучения и совершенствования, индуцированному бенчмаркингом, повышаются гибкость и приспособляемость работы государственных организаций к изменениям в окружающей среде и в потребностях граждан.

Приведенные соображения свидетельствуют о том, что бенчмаркинг представляет собой успешную управленческую технологию, которую целесообразно использовать в отечественной практике. Ее применение может оказаться весьма успешным, тем более что имеется значительный практический опыт использования методов соцсоревнования в государственной сфере в недавнем прошлом.

В будущем именно бенчмаркинг может послужить отправной точкой определения сфер государственного управления, которые необходимо совершенствовать в первую очередь и, следовательно, стимулировать инновации.

Методика проведения бенчмаркинга

Успех проекта бенчмаркинга заключается в строгом соблюдении и ответственном выполнении каждого из его этапов. Алгоритм эталонного сопоставления не имеет строгой регламентации.

Обобщение имеющихся подходов к его проведению позволяет предложить в общем виде процедуру осуществления бенчмаркинга, которая представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Этапы бенчмаркинга (данные работы [10; 185])

Как видно, процесс бенчмаркинга может включать четыре фазы, разбитые на 10 этапов [3; 224, 225].

1. Фаза планирования, состоящая из трех этапов. Во время планирования необходимо определить, что сравнивать. Какие параметры и характеристики фирмы (предприятия) и конкурентов должны стать объектом сравнительного анализа. Далее выявляются компании-конкуренты. И в завершение выбираются методы сбора информации и сам процесс ее накопления.

2. Аналитическая фаза (фаза анализа), которая включает в себя два этапа. Во время аналитической фазы определяется разница в характеристиках продукции, услуг и, соответственно, конкурентов. Далее проектируются уровни будущих характеристик, которые позволят опередить конкурентов.

3. Фаза интеграции, которая также состоит из двух этапов. Во время данной фазы обсуждаются результаты сравнения и вырабатываются приемлемые подходы для опережения конкурентов в сравниваемых сферах деятельности. На этой основе должны быть сформулированы конкретные цели перед всеми функциональными подразделениями фирмы (предприятия).

4. Фаза действий (реализации), состоящая из трех этапов (шагов). В период организации выполнения поставленных целей разрабатывается конкретный план действий, осуществляется, а также контролируется его реализация. На основе результатов контроля следует внести необходимые коррективы в намеченные планы действий по достижению конкретных конкурентных преимуществ. Итогом всей этой работы должно стать достижение лидирующего положения фирмы и укрепление ее финансового положения.

Предлагаемый подход к проведению бенчмаркинга, включающий 10 этапов, позволит обследуемому предприятию: опираться на опыт других организаций; учитывать современный опыт, а не устаревшие идеи; значительно снизить издержки от повторной работы, дублирования; улучшить понимание того, что делается и насколько эффективно осуществляется деятельность; организовывать более эффективно управление; ставить реальные цели; определить необходимые изменения; усилить ответственность сотрудников.

Дальнейшее развитие бенчмаркинга будет способствовать открытости бизнеса, повышению его эффективности, что так необходимо для казахстанской экономики сегодня. Освоение этого метода управления и совершенствования бизнеса позволит отечественным предприятиям и компаниям не только крупным, но также малым и средним идти в ногу со временем и занять достойное место на мировом рынке в ближайшем будущем.

Список литературы

- 1 Андрасюк М., Чардымский М. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования ассортиментной политики промышленного предприятия // Маркетолог. — 2010. — № 3(125). — С. 11–17.
- 2 Градобоев В.В. Бенчмаркинг в современной теории стратегического планирования // Вестн. Моск. ун-та: Сер. 6 «Экономика». — 2008. — № 6. — С. 81–90.
- 3 Герасимов Б.И., Злобина Н.В., Спиридонов С.П. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005. — 272 с.
- 4 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
- 5 Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. — М.: Юрист, 2008. — 112 с.
- 6 Багиев Е.Г., Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. — СПб.: СПГУФ, 2007. — 121 с.
- 7 Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. — М.: Качество. Инновации. Образование, 2006. — 272 с.
- 8 Черенков В. Международный маркетинг: Учеб. пособие. — СПб.: Об-во «Знание», 1998. — 400 с.
- 9 Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
- 10 Панов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с.
- 11 Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования: Пер. с англ. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — 272 с.
- 12 Рудаков М.Н., Акулов В.Б. Теория Организации. — Петрозаводск: ПетрГУ, 2007. — 314 с.
- 13 Владымицев Н.В., Елишина И.А. Формирование инфраструктуры бенчмаркинга: инструменты эталонного сопоставления в маркетинговых исследованиях // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 10(115). — С. 37–42.
- 14 Руденко М., Дорофеева А. Технология бенчмаркинга // Маркетинг. — 2013. — № 2(129). — С. 57–66.
- 15 Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. — М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. — 703 с.
- 16 Третьякова О.В. Бенчмаркинг: кто кого? // Менеджмент сегодня. — 2009. — № 6(54). — С. 396–401.
- 17 Черников А.В., Радьков В.А. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании // Вестн. Моск. ун-та: Сер. 6 «Экономика». — 2011. — № 5. — С. 41–62.
- 18 Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 248 с.

19 Белокоровин Э.А., Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // Методы менеджмента качества. — 2004. — № 3. — С. 21–26.

20 Синяев Т.Д., Ивакина А.В. Технология функционального бенчмаркинга (на примере функции подбора персонала) // Вестн. Омского ун-та: Сер. «Экономика». — 2009. — № 3. — С. 76–81.

21 Капогузов Е.А. «Учиться у лучших»: бенчмаркинг как инструмент реформирования государственного управления // Вестн. Омского ун-та: Сер. «Экономика». — 2008. — № 2. — С. 80–86.

Р.С.Каренов

Бенчмаркинг — басқарудың озық тәжірибесін жөнелтуді және бейімдеуді формалауға мүмкіндік беретін басқару технологиясы

Қазіргі кезде бенчмаркинг бизнесті жетілдірудің әбден мойындалған тәсілдерінің біріне айналғандығы туралы қорытынды жасалған. Стратегиялық қызметтің ғылыми бағыты ретіндегі бенчмаркетингтің шығу тарихы бейнеленген. Ілімдік жалпылау негізінде «бенчмаркинг» ұғымы экономикалық ұғымдар қатарынан жуырда ғана орын алғандығы көрсетілген. Бенчмаркингтің мақсатын, міндеттерін және өзіндік ерекшеліктерін зерттеуге көңіл бөлінген. Оның даму үдерісі және философиялық негіздері талданған. Бенчмаркингтің жиі қолданылған түрлерін жүйелеу нәтижелері қарастырылған. Түпкі мақсаты кәсіпорындағы HR-қызметтің негізгі көрсеткіштерін зерттеу болып табылатын HR-бенчмаркингтің мәні ашылған. Зерттелетін кәсіпорында бенчмаркинг өткізуге әдістемелік бағыт ұсынылған.

R.S.Karenov

Benchmarking — management technology that allows to formalize the transfer and adaptation of the best managerial experience

The conclusion is drawn that now the benchmarking became one of recognized methods of improving business and popular management instruments. The history of emergence of a benchmarking as scientific direction of strategic activity is described. On the basis of theoretical generalization is shown that the concept «benchmarking» is present among economic concepts rather recently. The attention is paid to the study purpose, objectives and characteristics of benchmarking. The process of evolution and the basic philosophy of benchmarking are analyzed. The results of systematization of most often applied types of a benchmarking are considered. The essence of HR — the benchmarking which purpose is research of key indicators of HR — services at the enterprise is revealed. Methodical approach to carrying out a benchmarking at the surveyed enterprise is offered.

Refereces

- 1 Andrasyuk M., Chardymnskiy M. *Marketer*, 2010, 3 (125), p. 11–17.
- 2 Gradoboev V.V. *Bulletin of Moscow University: Series 6 «Economy»*, 2008, 6, p. 81–90.
- 3 Gerasimov B.I., Zlobina N.V., Spiridonov S.P. *Quality Management: Textbook*, Moscow: KNORUS, 2005, p. 272.
- 4 Gaponenko A.L., Pankruhin A.P. *Strategic Management: A Textbook*, Moscow: Omega-L, 2008. — 464.
- 5 Mikhailova E.A. *Fundamentals of benchmarking*, Moscow: Yurist, 2008, p. 112.
- 6 Bagiev E.G., Arenkov I.A. *Benchmarking and marketing solutions*, St. Petersburg: SPGUF, 2007, p. 121.
- 7 Golubeva T.G., Eliseev O.N. *Benchmarking as an effective tool for managing the organization*, Moscow: Quality. Innovation. Education, 2006, p. 272.
- 8 Cherenkov V. *International Marketing: Textbook*, St. Petersburg: Society «Knowledge», 1998, p. 400.
- 9 Tooth A.T., Loktionov M.V. *Strategic Management System: Methodology and Practice*, Moscow: Genesis, 2001, p. 752.
- 10 Panov A.N. *Strategic Management: A Textbook*, Moscow: UNITY-DANA, 2002, p. 240.
- 11 Andersen B. *Business processes: improvement tools: Per. from English*, Moscow: RIA «Standards and Quality», 2008, p. 272.
- 12 Rudakov M.N., Akulov V.B. *Theory of Organization*, Petrozavodsk Petrozavodsk State University, 2007, p. 314.
- 13 Vladymtsev N.V., Elshina I.A. *The Economic Analysis: Theory and Practice*, 2008, 10 (115), p. 37–42.
- 14 Rudenko M., Dorofeyeva A. *Marketing*, 2013, 2 (129), p. 57–66.
- 15 Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann H. *Marketing: Textbook*, Moscow: JSC «Publisher» Economy, 1999, p. 703.
- 16 Tretyakova O.V. *Management today*, 2009, 6 (54), p. 396–401.

- 17 Chernikov A.V., Radzkou V.A. *Bulletin of Moscow University: Series 6 «Economy»*, 2011, 5, p. 41–62.
 18 Rader R. *Benchmarking as a tool to define a strategy and increase profits*, Moscow: RIA «Standards and Quality», 2007, p. 248.
 19 Belokorovin E.A., Maslov D.V. *Methods of Quality Management*, 2004, 3, p. 21–26.
 20 Sinyavets T.D., Ivakina A.V. *Herald of Omsk University: Series «Economy»*, 2009, 3, p. 76–81.
 21 Kapoguzov E.A. *Herald of Omsk University: Series «Economy»*, 2008, 2, p. 80–86.

УДК 338.121:331.101.4

А.А.Кочербаева¹, А.Б.Джолдыбаева², М.К.Абильдина³

¹Кыргызско-Российский славянский университет (E-mail: yessen_baur@inbox.ru);

²Бишкекский гуманитарный университет им. К.Карасаева, Кыргызия;

³Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букедова

Взаимодействие факторов гуманизации экономического роста в современных условиях

В статье выявлены основные факторы гуманизации экономического роста: интеллектуальный, социальный, экономический, производственный, экологический, институциональный. Определено, что факторы гуманизации экономического роста способствуют повышению успешной реализации творческого потенциала людей, радикально меняют условия производства и производительности труда, а следовательно, темпы, и масштабы увеличения объема производства в национальной экономике той или иной страны. Сформулирована гипотеза комплементарности факторов гуманизации экономического роста, согласно которой все факторы взаимодополняют друг друга. Доказано, что в современных условиях на первое место среди факторов экономического роста выходит человеческий капитал. Авторами показано, что возрастающее значение человеческого капитала связано с усилением роли образования в экономическом развитии и с серьезными изменениями во взаимодействии субъективного и объективного факторов производства.

Ключевые слова: экономический рост, гуманизация, факторы гуманизации, интеллектуальный фактор, социальный фактор, экономический фактор, производственный фактор, экологический фактор, человеческий капитал, инновация.

Успешное развитие современной экономики невозможно без всесторонней гуманизации, поворота к человеку, его проблемам, без развития его талантов, создания комфортных условий труда и жизни, реализации творческого потенциала людей.

Факторы гуманизации экономического роста позволяют не просто улучшить условия труда и жизни людей, а обеспечить право каждого человека на проявление своих способностей, творческую самореализацию. Успешная реализация творческого потенциала людей, в свою очередь, радикально меняет условия производства и производительности труда, а следовательно, темпы и масштабы увеличения объема производства в национальной экономике той или иной страны.

Иначе можно сказать, что гуманизации экономического роста — это обеспечение человеку достойных экономических, социальных, правовых, политических, экологических и т.д. условий для жизнедеятельности, поскольку свой творческий потенциал человек способен полностью раскрыть и реализовать только в комфортных для жизни условиях.

Безуспешной оказалась политика международных организаций в течение десятилетий решить проблемы бедности различных развивающихся стран через инвестирование в их производственный сектор, без учета человеческого фактора.

На наш взгляд, следует ранжировать все факторы гуманизации экономического роста на:

- интеллектуальные;
- экономические;
- социальные;
- производственно-организационные;
- экологические;