

*Наянзин Н.Г., д-р. техн. наук, проф. кафедры менеджмента
Владимирского государственного педагогического университета
Струнин А.М., аспирант кафедры менеджмента
Владимирского государственного педагогического университета*

Сущность и роль бенчмаркинга в менеджменте государственного учреждения

Статья посвящена проблеме осознанного применения бенчмаркинга в деятельности государственного учреждения с целью повышения эффективности его функционирования. Представлено описание сущности и роли бенчмаркинга в управлении государственным учреждением с учетом специфики его деятельности.

На сегодняшний день среди различных методов управления одна из самых престижных позиций по праву принадлежит бенчмаркингу. По данным Американского фонда качества (American Quality Foundation) более 30% крупных американских предприятий регулярно применяют бенчмаркинг, и этот показатель продолжает расти [11]. В целях совершенствования собственной деятельности опытные специалисты Японии, США, Германии, Китая, России используют бенчмаркинг в менеджменте, маркетинге, логистике, при проведении финансового анализа деятельности организации, при формировании стратегии организации. Преимущества бенчмаркинга осознаны уже многими руководителям и специалистам таких крупных компаний как Xerox, IBM, Honda, Helene-Curtis, ATT&S Universal Card Service, Bath Ironworks, Dupont, General Motors Service Parts Division, Boeing, Digital, Motorola [1, 13, 16]. Вопрос о роли бенчмаркинга в системе управления организацией является одним из важнейших и рассматривается на специализированных семинарах, например, «Русской школой маркетинга»[15].

Бенчмаркинг - это метод управления организацией, который на основе поиска, систематизации, изучения, переосмысления и внедрения в повседневную деятельность передового опыта (знаний, умений, навыков), информации преуспевающих организаций-лидеров позволяет совершенствовать собственную деятельность. Основой концепции бенчмаркинга является внутренний анализ результатов деятельности организации и последующее сравнение этих результатов с соответствующими показателями «лучших» организаций-конкурентов, организаций в отрасли или других организаций, исследуемые бизнес-процессы которых могут быть сходными с реализуемыми бизнес-процессами данной организации. Если в ходе производимого внешнего анализа окажется, что результаты деятельности обследуемых организаций по каким-либо показателям лучше, то в данном случае применение концепции бенчмаркинга позволяет организации выявить причины расхождения, определить основные факторы успеха и адаптировать накопленный опыт партнеров в своей организации.

Выделяют следующие виды бенчмаркинга:

- по отношению к среде организации - внешний, внутренний бенчмаркинг;
- по масштабу - внутрипроцессный, внутрипроизводственный, внутриот-раслевой бенчмаркинг;
- по форме собственности и сфере деятельности организации – бенчмар-кинг в частных, государственных, смешанных организациях;
- по типу процесса бенчмаркинга - процесс последовательного, парал-лельного, спирального бенчмаркинга.

Единое общепринятое понятие бенчмаркинга отсутствует. Авторы известных работ, посвященных бенчмаркингу (статьи экономических журналов, публикации по результатам научно-практических конференций, методические рекомендации, электронные публикации в сети Интернет), как правило, дают свое толкование содержанию понятия «бенчмаркинг» (табл. 1).

Таблица 1

Определения понятия «бенчмаркинг»

№ п/п	Ссылка из библиографического списка	Определение
1	2	3
1	[12]	Бенчмаркинг может рассматриваться как процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основываясь на лучшем опыте партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях
2	[6]	Бенчмаркинг можно определить как сравнительный анализ эффективности компаний на основе системы взаимосвязанных показателей
3	[8]	Бенчмаркинг – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других более успешных фирм
4	[3]	В основе бенчмаркинга лежит сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения конкурентоспособности последнего
5	[9]	«бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях»

6	[5]	Под бенчмаркингом понимается аналитический процесс детального сравнения и оценки Вашей компании в разрезе операций с «лучшими компаниями в классе» внутри и вне отрасли
---	-----	---

В понятие «бенчмаркинг» вложены значения таких иностранных слов как: dantotsu (от япон.) – «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера), стать еще лучше»; benchmark (от англ.) - "начало отсчета", "зарубка"; нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами; "bench" (от англ.) - уровень, высота; "mark" (от англ.) - отметка. Неоднозначная интерпретация и неопределенность исторического происхождения бенчмаркинга (Япония, США) затрудняет в полной мере понять его сущность. Бенчмаркинг многообразен и имеет специфику использования его в деятельности организаций различной формы собственности (частные, государственные, смешанные) и сферы деятельности (банковские, инновационные, фармацевтические, машиностроительные организации, IT-организации, образовательные учреждения и другие организации).

На сегодняшний день бенчмаркинг в основном применяется в коммерческих компаниях. Об этом свидетельствуют многочисленные публикации [1, 13, 16], освещающие систематическое применение бенчмаркинга в их повседневной работе, и как результат - преуспевающая деятельность по многим направлениям. Однако практически мало публикаций посвященных применению бенчмаркинга в государственных организациях.

В последние годы, в связи с повышением требований к эффективности деятельности государственных организаций, назрела обстоятельная необходимость для повышения эффективности их деятельности применять бенчмаркинг. Использование бенчмаркинга в управлении организацией многими руководителями и специалистами государственных учреждений недостаточно осознана, а преимущества и возможности бенчмаркинга еще мало им знакомы. Например, использование технологии бенчмаркинга в вопросах повышения эффективности функционирования организации, разработки и внедрения инновационных технологий в деятельности, обмена опытом и знаниями, обеспечения эффективного взаимодействия между государственными организациями и органами управления, государственными и коммерческими организациями.

В условиях современной российской экономики важное значение для государственных организаций приобретает:

1. Осознание руководством объективной необходимости применения концепции бенчмаркинга в деятельности государственных учреждений.
2. Обмен опытом и знаниями как внутри организации, так с преуспевающими учреждениями, фирмами отрасли.
3. Эффективность использования (экономия) имеющихся ресурсов (финан-совых, людских, информационных, природных).

4. Эффективность разрабатываемых и реализуемых социальных, экономических и других программ.

4.1. Развитие системы управления государственными организациями и эффективное государственно-частное партнерство.

4.2. Разработка и внедрение передовых форм и методов управления в деятельность государственных организаций.

4.3. Совершенствование системы учета, планирования, прогнозирования и мониторинга деятельности.

4.4. Повышение уровня квалификации специалистов.

4.5. Совершенствование подходов к разработке и внедрению современных информационных технологий, инноваций в деятельности государственной организации.

4.6. Создание единого информационного пространства в отрасли.

4.7. Формирование собственной команды внутренних консультантов по обмену опытом и знаниями.

4.8. Изучение и использование опыта проведения организационных изменений на основе применения бенчмаркинга.

4.9. Создание базы для дальнейшего совершенствования государственной организации и управления с опорой на собственные силы [1,10].

Специфика деятельности государственной организации, в целом, выражена в ее целях, задачах, выполняемых функциях, источниках финансирования, форме собственности и сфере деятельности. На сегодняшний день общая численность государственных организаций в РФ составляет около 150 тысяч [7]. К государственным организациям относятся образовательные, медицинские, военные, налоговые, таможенные организации, находящиеся в подчинении министерств, ведомств, администраций, департаментов и других органов управления государственными организациями. Отличия государственной организации от коммерческой заключаются в следующем:

- различия форм собственности и прав распоряжения этой собственностью (государственная собственность);

- источники финансирования собственной деятельности (бюджетное финансирование разного уровня);

- ограниченность финансовых ресурсов (в рамках запланированных расходов бюджетных средств на определенный период времени);

- расходование денежных средств осуществляется в соответствии с действующим законодательством (о бюджетных организациях).

- высокий уровень контроля расходования денежных средств со стороны вышестоящих организаций (администраций, департаментов);

- управление организацией осуществляется по централизованному типу (нижестоящие организации подчинены вышестоящим организациям);

- деятельность государственной организации осуществляется четко в соответствии с определенными в уставе целями и задачами;

- деятельность государственных учреждений, как правило, решает важнейшие вопросы обеспечения населения необходимыми товарами, работами, услугами в сфере образования, здравоохранения, социальной защиты

граждан, обороны, строительства, сельского хозяйства, культуры, искусства и др.

Такие государственные организации создаются и существуют как необходимость для страны в целом и ее граждан. Таким образом, необходимо отметить высокую значимость государственных организаций в экономической, социальной, политической, культурной жизни любой страны.

В государственных организациях руководителям и специалистам часто необходимо следовать строгим процедурам и предписаниям (постановлениям, приказам, распоряжениям, методическим рекомендациям), что, в общем, замедляет многие процессы, если они связаны с изменениями в системе управления, в оперативном взаимодействии между организациями одной либо нескольких отраслей, в повсеместном использовании технологий (информационных, инновационных). Это в меньшей степени характерно для коммерческих организаций.

Инициатива вышестоящего руководителя по использованию технологии бенчмаркинга в повседневной деятельности государственной организации, а также своевременный контроль его проведения является важной составляющей в получении максимального эффекта от данной технологии. Важной проблемой для государственной организации по-прежнему остается личная ответственность руководителя и работника, которая обычно утрачивает смысл в такой организации. В последнее время наблюдаются положительные тенденции, например, к индивидуальному подходу к оплате труда работника, предоставления ему социальных льгот и гарантий, но при этом с высоким уровнем ответственности за свой труд.

До начала проведения бенчмаркинга в государственной организации необходимо заранее планировать и включать затраты на его проведение в бюджетную смету расходов. Для этого необходимо выполнить следующий перечень мероприятий:

- определить предварительные и окончательные объемы работ, этапы работ, затраты времени специалистов, денежных, материально-технических и иных ресурсов;
- согласовать с вышестоящим органом управления необходимость проведения бенчмаркинга в государственной организации с представлением соответствующего бенчмаркингового проекта;
- назначать лиц, ответственных за реализацию бенчмаркингового проекта и дальнейшее продвижение бенчмаркинга в деятельности организации;
- оценить эффективность от реализации бенчмаркингового проекта.

Повышение эффективности деятельности государственной организации на основе бенчмаркинга играет важную роль обеспечения качества ее бизнес-процессов. Понятие «качество» относится к способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности, т.е., устанавливать степень удовлетворения требованиям через свойства продукции, услуги [4]. Использование бенчмаркингового подхода в управлении государственной организации позволяет:

На сегодняшний день реализация процесса бенчмаркинга в организации охватывает процедуры поиска, систематизации, анализа, сравнения, разработки, внедрения и контроля. Эти процедуры могут быть детализированы до более глубокого уровня конкретных операций и исследованы на основе методов сравнения, анализа проблем, диагностики, системного, факторного, SWOT-анализов и других методов. Стадийность бенчмаркингвого процесса в государственной организации можно представить в виде следующих последовательно выполняемых этапов:

1-й этап. Анализ проблем государственной организации и определение целей ее совершенствования.

2-й этап. Выбор критериев оценки эффективности адаптации передового опыта в государственной организации.

3-й этап. Выявление и анализ факторов, влияющих на эффективность адаптации передового опыта в государственной организации.

4-й этап. Поиск и систематизация передового опыта, знаний, информации.

5-й этап. Изучение опыта, знаний, информации преуспевающих организаций.

6-й этап. Выявление и анализ положительного опыта преуспевающих организаций.

7-й этап. Разработка мероприятий по адаптации опыта, знаний, информации к условиям государственной организации.

8-й этап. Оценка эффективности от реализации предлагаемых мероприятий.

9-й этап. Контроль бенчмаркингвого процесса в государственной организации.

В табл. 2 представлены ключевые вопросы, которые находятся в компетенции бенчмаркинга и даны краткие ответы на них.

Таблица 2

Ключевые вопросы по бенчмаркингу и краткие ответы на них

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	2	3
1	Какие существуют подходы к рассмотрению бенчмаркинга?	Существуют подходы к рассмотрению бенчмаркинга как процесса, метода, инструмента, модели, механизма, стандарта совершенствования деятельности организации. Существует также подход к рассмотрению бенчмаркинга как искусства управления
2	Что является объектом бенчмаркинга?	Объектом бенчмаркинга является опыт, практика, информация, знания, данные, бизнес-процессы преуспевающих организаций

3	Какие процедуры необходимо выполнять при проведении бенчмаркинга?	Необходимо проводить процедуры поиска, изучения, выявления, анализа сравнения, разработки, внедрения и контроля
4	Какой этап процесса является ключевым?	Все этапы бенчмаркинга являются ключевыми, т.к. последовательно взаимосвязаны
5	Какие организации необходимо рассматривать в качестве эталона?	Необходимо рассматривать лучшие, преуспевающие организации, вышестоящие органы управления, лидеров рынка, партнеров по бизнесу, конкурентов
6	На что направлены общие цели бенчмаркинга?	Цели бенчмаркинга направлены на совершенствование деятельности, бизнеса организации, повышения его эффективности, конкурентоспособности
7	Как часто необходимо проводить бенчмаркинг?	Бенчмаркинг необходимо проводить постоянно. Это непрерывный процесс. Только в отдельных случаях может быть единоразовым
8	Где найти передовой опыт, знания, информацию?	Необходимо осуществить поиск в различных источниках: неформальные встречи, конференции, выставки, литература, Интернет и др.
9	Что необходимо сделать для того, чтобы определить результаты от использования бенчмаркинга?	Для определения эффективности использования бенчмаркинга в организации необходимо провести оценку показателей деятельности организации до внедрения и после внедрения бенчмаркинга
10	Что происходит в результате взаимодействия организаций использующих бенчмаркинг?	Взаимодействие организаций, использующих бенчмаркинг, позволяет эффективно обмениваться опытом, знаниями, информацией

Ниже представлен перечень основных вопросов бенчмаркинга, на которые необходимо сконцентрировать внимание и работу специалистов государственных организаций:

1. На каком уровне (технологии, кадры, материально-техническое обеспечение и др.) находится организация по сравнению с аналогичными организациями, конкурентами, вышестоящими организациями?

2. В чем заключаются проблемы, в каких процессах они сконцентрированы, где влияние проблем минимально?
3. Определение организаций демонстрирующих наилучшие достижения в интересующих областях?
4. Каким образом преуспевающие организации смогли добиться успехов в деятельности, процессе?
5. Что необходимо изменить в организации, чтобы добиться или превзойти подобные результаты?
6. Как внедрить инновации в процессы организации? [14]

Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет устранить узкие места, сократить затраты ресурсов организации, способствует повышению получаемой прибыли, обеспечению финансовой устойчивости и успешному достижению поставленных стратегических целей [13]. Таким образом, осознанное и продуманное использование бенчмаркинга в государственных учреждениях позволит совершенствовать систему управления, определить инновационное развитие деятельности, повысить их эффективность и конкурентоспособность.

Список литературы:

1. Белокоровин Э., Маслов Д.. Бенчмаркинг - большие возможности малого бизнеса. Журнал «Управление компанией» № 1, 2005 г.
2. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное управление (административное) управление: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.-560 с.
3. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга //Менеджмент в России и за рубежом, 2001.- №1.
4. Момот А.И. Менеджмент качества: Учебное пособие для вузов Донецк: ДонГТУ, 2000. – 120с., ил.
5. Попытка приложить американские и западно-европейские схемы к отечественным условиям// Современный капитал.2003.- №7.
6. Рейтер Г. Легальный промышленный шпионаж// Баланс – современный капитал, 2003.- № 8.
7. Россия в цифрах. 2007: Крат.стат.сб./Росстат-М, 2007. – 494 с.
8. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия?// Маркетинг в России и за рубежом, 2003.- №3
9. R. Camp. The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performances. — Quality Press, Milwaukee, USA, 1989 г.
10. Ляпунов С.И. Успешный опыт разработки стратегии промышленного предприятия. <http://consulting.ru>.
11. Соловьева Ю.Н. Формирование коммуникативной политики фирмы на основе бенчмаркинга. <http://marketing.spb.ru/>
12. Аренков И.А., Багиев Е.Б. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. <http://www.marketing.spb.ru/>
13. Бенчмаркинг- менеджмент или шпионаж? <http://www.elitarium.ru/>
14. И опыт – сын ошибок трудных. <http://www.officefile.ru/>
15. <http://rshm.ru/>, <http://www.businesscom.ru/>
16. Саяхова А. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия, <http://www.volgabiz.ru/>.