

ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АЭРОПОРТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Никитина Е.С., Немчинов О.А.

*Россия, г. Самара,
Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королева*

***Аннотация.** Цель исследования – определить особенности проведения бенчмаркинга в аэропортовой деятельности. Описываются методы, используемые при бенчмаркинге, а также показатели, по которым проводят анализ. В статье акцентируется внимание на проблемах, которые возникают при проведении сравнительного анализа предприятий аэропортовой сферы и пути их решения. В результате определены цели бенчмаркинга и методы его проведения в аэропортах.*

***Ключевые слова:** сравнительный анализ, проблема сопоставимости, конкурентоспособность, эффективность, авиация, воздушный транспорт, коммерческая деятельность.*

В условиях глобализации российские предприятия переживают немало трудностей, пытаясь быть конкурентоспособными как на национальном, так и на международном уровне.

Применение бенчмаркинга как нового современного инструмента конкурентной борьбы и метода управления бизнесом позволит предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства и внедряя их в свою деятельность.

Бенчмаркинг – один из популярных инструментов стратегического анализа, направленный на поиск способов повышения эффективности бизнеса. Он заключается в проведении анализа деятельности компании в сравнении с передовыми управленческими и технологическими практиками. На протяжении последних лет бенчмаркинг занимает лидирующие позиции по популярности среди инструментов менеджмента, наряду со стратегическим планированием, контролем качества, конкурентным анализом, аутсорсингом, реинжинирингом бизнес-процессов и сегментацией клиентов (таблица 1). Согласно ежегодному опросу директоров компаний об используемых ими инструментах и техниках, проводимому Bain & Company с 1993 года, тремя наиболее эффективными и популярными инструментами за последние семь лет являются: стратегическое планирование, «миссия и видение» и бенчмаркинг [4].

Зачастую проводят аналогию между бенчмаркингом, GAP-анализом и конкурентным анализом. Если GAP-анализ ориентирован на идентификацию несоответствия между текущими и запланированными показателями организации, выявление методов их ликвидации, конкурентный анализ направлен на выявление перспектив стратегического развития в сравнении с позицией кон-

курентов на рынке (в т.ч. через сравнение продукции и уровня сервиса), то бенчмаркинг сочетает задачи обоих подходов. То есть, во-первых, предполагает выявление фактов недостаточной эффективности бизнеса по сравнению с другими компаниями, во-вторых, определение причин (процессов), ставших источником «отставания», в-третьих, определение дополнительных возможностей для совершенствования процессов компании с помощью анализа лучших практик, реализуемых компаниями-лидерами. Таким образом, результаты бенчмаркинга могут стать отправной точкой для комплексного совершенствования деятельности организации.

Таблица 1 – Рейтинг инструментов менеджмента на основе их использования

1993 год	2000 год	2014 год	2017 год
1. Миссия и видение (88%)	1. Стратегическое планирование (76%)	1. Управление отношениями с клиентами (46%)	1. Стратегическое планирование (48%)
2. Измерение уровня удовлетворенности клиентов (86%)	2. Миссия и видение (70%)	2. Бенчмаркинг (44%)	2. Управление отношениями с клиентами (48%)
3. Управление качеством (72%)	3. Бенчмаркинг (69%)	3. Стратегическое планирование (44%)	3. Бенчмаркинг (46%)
4. Бенчмаркинг (70%)	4. Аутсорсинг (63%)	4. Аутсорсинг (41%)	4. Расширенная аналитика (42%)
5. Оплата по результатам (70%)	5. Измерение уровня удовлетворенности клиентов (60%)	5. Сбалансированная система показателей эффективности деятельности (38%)	5. Интеграция цепочки поставок (40%)
6. Реинжиниринг (67%)	6. Стратегии роста (55%)	6. Миссия и видение (38%)	6. Измерение уровня удовлетворенности клиентов (38%)
7. Стратегические альянсы (62%)	7. Стратегические альянсы (53%)	7. Интеграция цепочки поставок (36%)	7. Управление качеством (34%)
8. Сокращение затрат времени (55%)	8. Оплата по результатам (52%)	8. Сегментация клиентов (30%)	8. Миссия и видение (32%)
	9. Сегментация клиентов (51%)		

Бенчмаркинг способствует открытости и повышению эффективности бизнеса:

- предоставляет организации сигналы раннего предупреждения об ее отставании по сравнению с другими организациями в данной отрасли;
- выясняет уровень организации по сравнению с мировыми предприятиями-лидерами в данной отрасли;
- ведет к быстрому внедрению новых подходов в управлении организации при меньшем риске;
- сокращает затраты на процесс улучшения деятельности организации.

Полезность бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других предприятий. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

Две главные причины для использования процесса бенчмаркинга – это определение целей и выяснение того, как эти цели могут быть достигнуты.

При проведении бенчмаркинга можно выделить пять этапов:

1. Определение объекта бенчмаркинга:

- устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении;
- проводится оценка эффективности деятельности предприятия;
- выделяются и изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик;
- устанавливается, насколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

2. Выбор партнера по бенчмаркингу:

- необходимо установить, каким будет бенчмаркинг, внешним или внутренним;
- проводится поиск предприятий, которые являются эталонными;
- нужно установить контакты с этими предприятиями;
- сформулировать критерии, по которым будет производиться оценка и анализ.

3. Поиск информации.

- сбор информации о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу, для этого используются как первичные, так и вторичные данные.

4. Анализ.

- классификация и систематизация полученной информации;
- оценка степени достижения цели и факторов, определяющих результат.

5. Внедрение.

- разработка плана внедрения, процедур контроля;
- оценка и анализ процессов внедрения – необходимо добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

По объектам сравнения различают следующие виды бенчмаркинга:

1) общий – позволяет сравнивать процессы предприятий независимо от сферы деятельности, что дает возможность внутриорганизационного улучшения;

2) товарный – позволяет проводить ретроспективный анализ развития (экономический, технический, социальный) лидирующих предприятий с целью сравнения со своей продукцией;

3) бенчмаркинг показателей – позволяет сравнивать ключевые показатели процессов деятельности с лидирующими предприятиями в одной и той же отрасли;

4) бенчмаркинг процессов – позволяет сравнивать внутренние процессы лидирующих предприятий для выявления различий и причин их возникновения с целью их улучшения;

5) функциональный – позволяет сравнивать определенные функции предприятий, не принадлежащих к одной отрасли, со схожими процессами;

6) стратегический – позволяет изучить и проанализировать стратегии лидирующих предприятий [1].

Современные российские условия формируют высококонкурентную среду во многих отраслях экономической деятельности. В создавшейся ситуации для того, чтобы выжить и стать преуспевающей компанией, недостаточно толь-

ко производить продукцию или предоставлять услуги, необходимо делать это лучше конкурентов, с меньшими затратами, используя последние мировые достижения в науке и технике, в организации бизнеса.

Аэропорты представляют собой комплексные объекты и играют большую экономическую, социальную, а также стратегическую роль в финансово-хозяйственной жизни государства. Исследования аэропортовой деятельности позволяют аэропортам разрабатывать эффективные стратегии повышения доходности и снижения издержек.

Поскольку в современной России аэропорты были преобразованы в коммерческие предприятия, признается, что использование бенчмаркинга не только для самих аэропортов, но и для других заинтересованных субъектов, таких как авиакомпании, инвесторы, регулирующие органы, – является фундаментальным аспектом управления для оценки и повышения эффективности работы аэропортовых комплексов.

Большинство видов деятельности аэропортов, например качество обслуживания, безопасность и охрана, окружающая среда, могут быть включены в бенчмаркинг, но основное внимание здесь уделяется экономическим и финансовым областям.

Аэропорты имеют очень специфические характеристики и различаются во многих аспектах, например, большие и малые аэропорты, частные и государственные аэропорты. Детальное понимание и знание как доходов, так и расходов аэропортов, а также характера финансовой отчетности, имеет решающее значение для успешного использования инструментов сравнительного анализа.

Существует два основных вида бенчмаркинга:

1) *Внутренний или самостоятельный бенчмаркинг.* При таком подходе контрольные показатели устанавливаются на основе некоторых внутренних прошлых результатов деятельности, и оценка результатов производится с течением времени. Данный анализ может показать тенденции на протяжении многих лет и общий вектор, в котором движется аэропорт. Однако недостаток данного вида заключается в том, что аэропорт рассматривается в полной изоляции – по оценкам, связанным исключительно с его собственной деятельностью. Как следствие, будет невозможно определить области деятельности, которые не соответствуют стандартам по сравнению с другими аэропортами, или ознакомиться с тем, что уже достигнуто в отрасли. Для анализа могут использоваться такие показатели, как пассажиропоток, разнообразие услуг, качество и прибыльность предоставляемой услуги, обеспеченность трудовыми ресурсами, а также различные финансовые показатели (доход, рентабельность, затраты, стоимость). Для наглядности в таблице 2 приведен пример показателей для внутреннего сравнительного анализа.

Таблица 2 – Сравнение основных финансовых показателей в аэропорту Шереметьево за 2018 г. и 2019 г. [6]

Финансовый показатель	Значение показателя, млрд руб.		Изменение, %
	2018 г.	2019 г.	
Выручка	57 980	82 088	+41,6
Операционные расходы	38 467	55 001	+43,9
Операционная прибыль	19 513	27 087	+38,8
Чистая прибыль	11 021	22 341	+102,7

2) *Внешний бенчмаркинг*. Этот подход заключается в проведении внешних оценок с другими равными аэропортами. Контрольные показатели могут быть связаны с отраслевым стандартом, например средним показателем или передовой практикой, например наиболее эффективным аэропортом. Эти сравнения чаще всего проводятся в один момент времени, но они также могут охватывать определенный период времени с использованием данных между аэропортами за несколько лет. Внешняя оценка является более сложной из-за неоднородного характера аэропортов, что создает как проблемы сопоставимости, так и проблемы, связанные с выбором наиболее подходящего однотипного аэропорта. Одним из примеров показателя внешнего сравнительного анализа может выступать количество трансферных пассажиров за период (таблица 3).

Таблица 3 – Рейтинг аэропортов по количеству трансферных пассажиров за 2019 г. [6]

Аэропорт	Среднее количество трансферных пассажиров в день в каждую сторону
Шоуду (Китай)	2 230
Шереметьево (Россия)	1 595
Дубай (ОАЭ)	1 496
Франкфурт (Германия)	1 214
Гонконг (Китай)	1 127

Считается, что более простые внутренние процессы анализируются чаще. Это подтверждается обзором методов бенчмаркинга для всей аэропортовой деятельности в 50 аэропортах Европы, который показал, что 80% аэропортов используют данные внутренних исследований и около 58% используют данные внутренних аудитов, а около 40% используют внешние исследования и аудиты [5].

Мероприятия по бенчмаркингу способствуют оценке эффективности использования ресурсов для получения требуемых результатов с точки зрения пассажиропотока или доходов. Бенчмаркинг должен быть в состоянии выявить недостатки в производственном процессе аэропорта, которые могут стимулировать корректирующие действия. Исходя из результатов сравнительного анализа, руководство способно определить желательные уровни эффективности и включить их в свое финансовое планирование и управление. Методы бенчмар-

кинга также позволяют руководству аэропортов оценить влияние будущих крупных проектов, плановых или инвестиционных решений. Однако эффективность бенчмаркинга зависит от многих факторов, включая наличие исходных данных, структуру собственности и управления, конкурентные силы и задействованные ресурсы.

Очевидно, что меры сравнительного анализа в аэропортах могут быть также полезны для других органов, которые имеют различные точки зрения на оценку эффективности и, как правило, несколько иные цели. Правительство, регулирующие органы могут использовать их для обеспечения оптимального использования государственных ресурсов (если аэропорты находятся в государственной собственности) и обеспечения того, чтобы аэропорты предоставляли своим пользователям необходимые им услуги по справедливой и разумной цене. Акционеры, инвесторы и финансисты аэропортов могут оценивать конкретные меры бенчмаркинга аэропортов для выявления бизнес-возможностей и обоснования своих инвестиционных решений в аэропортах. Наконец, пользователи аэропортовых услуг и объектов, особенно авиакомпаний. Они часто стремятся получить доступ к результатам бенчмаркинга аэропортов, чтобы оценить, насколько эффективно аэропорты работают с точки зрения средней или наилучшей практики и обеспечивают ли своим клиентам соотношение цены и качества [3].

Для большинства организаций использование внешнего бенчмаркинга требует рассмотрения вопросов сопоставимости, особенно если аэропорты расположены в разных странах. Специфика аэропортовых операций и неоднородность аэропортового ландшафта привели к тому, что эти проблемы сравнения являются весьма существенными и, несомненно, препятствовали развитию эффективного межаэропортового бенчмаркинга в прошлом. Одна из основных трудностей связана с различными видами деятельности, осуществляемой самими аэропортами.

Данные проблемы сопоставимости должны решаться путем выбора аэропортов-аналогов, которые являются более похожими. Сложные характеристики аэропортов означают, что чистое сравнение «подобное с подобным» редко возможно. В таких ситуациях обычно используются два альтернативных подхода. Первый – принять, что различия будут. Суть этого подхода заключается в том, что решение о передаче определенных видов деятельности на аутсорсинг – это управленческие решения, которые следует оценивать с помощью исследований эффективности. Другой подход заключается в стандартизации или нормализации данных таким образом, чтобы результаты деятельности каждого аэропорта представлялись так, как если бы он осуществлял единый набор основных видов деятельности. Например, если аэропорт сам осуществляет наземное обслуживание, то предполагаемые расходы, доходы и численность персонала, связанные с этим, могут быть вычтены, чтобы сделать данные более сопоставимыми с аэропортами, не участвующими в этой деятельности. Доход от обслуживания может быть затем добавлен обратно на счета аэропорта. Такие корректировки и позволяют проводить «подобную с подобным» оценку.

Аэропорты, как правило, сталкиваются с дополнительными проблемами сопоставимости. Например, часто бывает очень сложно сравнивать аэропорты, которые управляются индивидуально, с аэропортами, которые находятся в совместном пользовании, из-за возможных совместных затрат и перекрестного субсидирования. Кроме того, если при проведении бенчмаркинга учитывается только один период времени, то на результаты могут неоправданно влиять различные позиции аэропортов в инвестиционном цикле. Единовременные инвестиционные характеристики аэропортов означают, что при значительных инвестициях это будет отражаться не только в оценке основных фондов и высоких амортизационных отчислениях, но и в высоких удельных эксплуатационных расходах, которые могут возникнуть из-за временного избытка мощностей, вызванного новыми инвестициями. Решением является рассмотрение более длительного периода, чтобы усреднить эти эффекты.

Еще одной общей проблемой при любом межфирменном сравнении с участием различных стран является необходимость конвертировать местные валюты в общую единицу. Официальные рыночные обменные курсы легко доступны, но они могут не отражать реальную покупательную способность каждой валюты и могут быть подвержены значительным колебаниям. В результате в ряде сравнительных исследований вместо этого используются обменные курсы по паритету покупательной способности, которые рассчитываются путем деления стоимости определенной корзины товаров в одной валюте на стоимость той же корзины товаров в другой стране. Альтернативой является использование специальных прав заимствования, в которых используются четыре валюты (евро, доллар США, фунт стерлингов и иена), взвешенные в соответствии с относительной важностью валюты в международной торговле и финансах.

Существует два основных типа методов оценки эффективности, которые используют либо частичные, либо полные показатели. Частичные показатели, используемые во многих аэропортах мира, фокусируются на отдельных областях деятельности путем изучения конкретных взаимосвязей между входными и выходными данными. Обычно это соотношения или проценты, которые часто легко вычислить и понять. У них есть преимущество: они могут выделить сильные и слабые стороны в определенных областях и указать, где можно добиться конкретных улучшений. Однако, поскольку каждая мера так или иначе будет взаимосвязана или зависеть друг от друга, их следует рассматривать не изолированно, а в совокупности, как систему.

В то время как большинство из них исследуют соотношение «затраты – выпуск» (например, выручка на одного сотрудника, расходы на персонал на одного пассажира), часто бывает полезно дополнить их показателями «затраты – затраты» (например, затраты на персонал на одного сотрудника) и «выпуск – выпуск» (например, выручка на одного пассажира), чтобы обеспечить дальнейшее понимание наблюдаемой эффективности. Кроме того, информативными могут быть также показатели, учитывающие совокупность вводимых или производимых ресурсов, например, расходы на персонал в процентах от общих расходов, неавиационные доходы в процентах от общих доходов.

Система частичных показателей в идеале должна иметь иерархическую структуру с коэффициентами на различных уровнях, начиная от тех, которые учитывают широкие показатели относительной эффективности аэропорта, и заканчивая подробными показателями, ориентированными на отдельные области деятельности аэропорта, где конкретные изменения обычно легче осуществить. Как правило, показатели высокого уровня в верхней части таких иерархических систем называются ключевыми показателями эффективности или основными показателями, причем каждый из них связан с достижением аэропортом определенной цели. Ниже этого могут быть другие уровни показателей, которые важны для функционирования ключевых подразделений или функций аэропорта. Затем идут меры более низкого уровня, которые могут быть полезны в качестве вторичных мер. При выборе количества мер и иерархических уровней необходимо соблюдать баланс – ограничивать их количество с тем, чтобы эти меры относительно легко вычислялись и интерпретировались, и в то же время обеспечивать, чтобы их число было достаточным для охвата всех важных областей. Внешние данные высокого уровня обычно можно получить по большинству аэропортов, но более подробные данные могут не публиковаться и поэтому могут быть менее доступными.

Несмотря на то, что частичные меры бенчмаркинга широко используются в аэропортовой деятельности и часто используются финансовыми аналитиками, они имеют ряд недостатков. Во-первых, по определению, они дают только частичную диагностику ситуации и, соответственно, могут ввести в заблуждение. Во-вторых, такие меры могут игнорировать взаимодействие между множеством используемых входных и выходных данных, поскольку они не могут учитывать замену факторов, например, если один аэропорт использует сотрудника для выполнения конкретной задачи, в то время как другой может использовать автоматизированную технику для выполнения той же задачи. Например, аэропорт, который сильно зависит от аутсорсинга многих видов деятельности, может иметь очень высокую производительность труда, но на самом деле это не означает, что он использует свои трудовые ресурсы достаточно эффективно. На самом деле относительно хорошие показатели в одной области могут быть достигнуты за счет более слабых показателей в другой области.

Одним из способов преодоления этих недостатков является исследование взаимосвязи между совокупными входными и выходными данными с использованием эконометрических методов для получения единого многомерного показателя эффективности или результативности. Большинство современных методов основаны либо на усреднении оценок, либо на сравнении с определенной границей эффективности и могут носить детерминированный или стохастический характер [2].

Несмотря на то, что в последние годы в области бенчмаркинга аэропортов произошли значительные изменения, до сих пор нет реального общего консенсуса относительно того, как следует проводить или использовать бенчмаркинг в аэропортах. Кроме того, существуют многочисленные препятствия для эффективного бенчмаркинга, такие как ограниченность данных, конкурирующие методологии и значительные проблемы сопоставимости. Однако для всех аэро-

портов, даже с учетом ограничений, вызванных коммерческой конфиденциальностью и конкурентным давлением, открытая среда, в которой они могут сотрудничать друг с другом, обмениваться передовым опытом и обмениваться как можно большим количеством данных и информации, несомненно, может сыграть важную роль в эффективности бенчмаркинга.

Библиографический список

1. Борисенко М.Ю. Бенчмаркинг как современный инструмент управления предприятием // *Kant*. №3 (9). 2013. С. 38-41.
2. Graham A. Airport benchmarking: a review of the current situation / A. Graham, P. Morrell. – New York: Routledge. Taylor & Francis Group, 2017. – 12 p.
3. Graham A. Airport Finance and Investment in the Global Economy / A. Graham, P. Morrell. – London: Routledge. Taylor & Francis Group, 2017. – 146-151 p.
4. Rigby D. Management Tools & Trends / D. Rigby, B. Bilodeau. – New York: Bain & Company, 2018. – 4 p.
5. Официальный сайт европейского отделения Международного совета аэропортов ACI-Europe [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aci-europe.org/> (дата обращения: 12.10.2020).
6. Официальный сайт Международного аэропорта Шереметьево. Годовой отчет за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.svo.aero/bitrix/> (дата обращения: 12.10.2020).

APPLICATION OF BENCHMARKING AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF PRODUCTION ACTIVITIES OF AIRPORT ENTERPRISES

Nikitina E.S., Nemchinov O.A.

Samara National Research University, Samara, Russia

Abstract. *The purpose of the study is to determine the specifics of benchmarking in airport activities. Methods used in benchmarking are described, as well as indicators used for analysis. The article focuses on the problems that arise when conducting a comparative analysis of airport enterprises and ways to solve them. As a result, the goals of benchmarking and methods of its implementation at airports were determined.*

Keywords: *comparative analysis, problem of comparability, competitiveness, efficiency, aviation, air transport, commercial activity.*