

# **ВНЕДРЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ**

***Ж.С. Новикова***

*Университет управления «ТИСБИ», г. Казань*

**Аннотация.** Автор статьи рассматривает бенчмаркинг в качестве метода управления, который может помочь многим российским компаниям в решении задачи совершенствования систем менеджмента и повышения конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; сущность метода; малые и средние предприятия; индикаторы для бенчмаркинга в малых и средних предприятиях (МСП).

В настоящее время для большинства руководителей малых и средних предприятий России «бенчмаркинг» – это незнакомое слово, и эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Однако еще недавно мало кто из российских предпринимателей различал понятия «менеджмент» и «маркетинг», а сегодня это неотъемлемые атрибуты хозяйственной деятельности практически каждой российской компании, от крупной до малой и мельчайшей. И хотя бенчмаркинг уверенно нашел свое место в управленческом арсенале руководителей малых и средних предприятий за рубежом, нежели в России, мы считаем, что те российские организации и компании, которые освоят этот метод, будут иметь неоспоримые конкурентные преимущества на рынке.

Название метода происходит от английских слов «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение». Мы рассматриваем бенчмаркинг как непрерывный поиск новых идей и последующее использование их на практике. Сущность бенчмаркинга заключается в сравнении своих показателей с показателями конкурентов и лучших организаций, а также в изучении и применении успешного опыта других компаний у себя в организации.

В конце 1970-х годов бенчмаркинг становится эффективным инструментом менеджмента и на протяжении последних лет прочно входит в число самых популярных методов управления. Бенчмаркинг становится продуктом крупного бизнеса и для крупного бизнеса (Ксерокс, Тойота, Форд, Ямаха и др.). В сложившейся ситуации менеджер любого из миллионов малых и средних предприятий (МСП) по всему миру вправе задать вопрос: «применимы ли эти методы к моему бизнесу? Могут ли небольшие компании извлечь реальную пользу от новых подходов к управлению?» Справедливо будет предположить, что подходы крупных компаний не будут приемлемы для малого и среднего бизнеса. Действительно, повышение качества бизнеса посредством внедрения современных методов управления – тотального управления качеством, сбалансированной системы показателей, системы развертывания планов компании – сопровождается для малых предприятий вопросом применимости решений, используемых крупными фирмами. Хотя следует подчеркнуть, что малые фирмы также заинтересованы в построении и развитии систем качества, как и крупные компании, с той лишь разницей, что «стандартные и широко распространенные подходы не всегда работают в малом бизнесе». Например, традиция транспонировать опыт крупных компаний на собственные системы управления замечена у малых организаций Японии и США еще задолго до признания бенчмаркинга в качестве официального метода управления.

Малые и средние предприятия играют важную роль в экономике любой страны. Поддержка малого бизнеса в России возводится сегодня в ранг государственной политики. В подобной ситуации возникают вопросы: насколько оправдана роль второго плана, которую оставляют малому бизнесу в развитии современных систем управления? Должны ли российские малые компании учиться на примерах больших? Отвечая на эти вопросы, можно сказать, что возможность формирования собственных подходов, в том числе и для эталонного сопоставления, существует. Бенчмаркинг как метод управления с определенными оговорками, можно рассматривать как продукт МСП, возникший из необходимости обучаться у больших фирм.

В настоящее же время многие малые компании в России не обладают сбалансированными системами сбора, оценки, внедрения и анализа успешных бизнес-решений для измерения и эталонного сопоставления показателей, не имеющих строгих методик определения. По мнению

большинства российских предпринимателей, бенчмаркинг – это напрасная трата времени и ресурсов, говоря словами одного из менеджеров, «... бенчмаркинг придуман консультантами для консультантов». Однако, как это ни парадоксально, малые компании имеют гораздо больший потенциал для конкурентного бенчмаркинга. Теоретически они всегда имеют перед глазами массу примеров (ориентиров), к которым следует стремиться. Практически же методы, которые используют ведущие компании, либо недоступны, либо неизвестны.

Очевидно, что анализ возможностей бенчмаркинга для малого и среднего бизнеса следует вести через призму особенностей предприятий-представителей этого сектора рынка. Успех эталонного сопоставления в большой степени зависит от определения того, что будет подвергнуто сравнению. Малые фирмы и компании, практикующие бенчмаркинг, преимущественно используют для сопоставления показатели, которые отражают проблемы, лежащие «на поверхности» и имеющие сложившиеся подходы к измерению, а именно: финансовые показатели, удовлетворенность потребителей, качество продукции/услуг, маркетинговая информация, обучение работников, инновации продуктов/услуг, коммуникации, удовлетворенность работников, отношение к качеству, инновации процессов. Более гибкие и менее осязаемые показатели, такие как командный дух или уровень стрессов в организации, используются реже, так как трудно определить конечный объект сопоставления и произвести нормализацию информации.

На наш взгляд, использование МСП метода эталонного сопоставления продиктовано динамичной конкурентной средой. Поэтому объектом для эталонного сопоставления становятся показатели, коррелирующие с ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе. Малые и средние компании конкурируют по таким основным позициям, как цена, качество, забота о клиентах и сервис, обратная связь с потребителем, доставка, разнообразие продукции, новые продукты и услуги.

Необходимо сказать, что применению бенчмаркинга в малых компаниях препятствует еще целый ряд факторов или барьеров, которые для МСП выглядят существенными, особенно на фоне крупных компаний. Во-первых, малые компании, в силу ограниченности ресурсов, не стремятся привлекать специалистов со стороны и пользоваться услугами консультационных фирм. Во-вторых, все меньше специалистов из крупных компаний со знанием и опытом применения современных методов

управления переходят на работу в малые фирмы. В-третьих, членство в любом из недавно появившихся бенчмаркингových «клубов» довольно дорого для малых компаний. В-четвертых, менеджеры малых предприятий намного ближе к своим потребителям, работникам и конкурентам, чем их коллеги из корпораций. В-пятых, для достижения желаемого эффекта от эталонного сопоставления, измеряемые показатели должны быть достаточно гибкими, отражающими разнообразные особенности малого бизнеса.

Большинство из отмеченных выше препятствий к проведению эталонного сопоставления носят нефинансовый характер. Может сложиться мнение, что это барьеры косвенные и относятся к проблемам управления. Результаты анализа прямых и косвенных препятствий позволяют обобщить препятствия, встающие перед малыми компаниями при принятии решения о проведении эталонного сопоставления. Например, для многих российских предприятий закрытость компаний-партнеров и собственный комплекс «засекреченности» является важнейшей преградой для инициирования бенчмаркингového исследования. Действительно, в России сложилось так, что не каждый готов дать информацию о своем предприятии.

Далее отметим, что в России руководители компаний малого и среднего бизнеса, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. Непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новых технологий в производстве. Кроме того, потенциал для развития и залог успеха компании лежит в заинтересованности руководителя. Важная роль руководителя в малых компаниях подчеркивается более тесной его взаимосвязью с работниками, чем в крупных компаниях. Это может служить преимуществом МСП, так как значительно упрощается задача менеджеров донести до персонала, что такое бенчмаркинг, почему и как необходимо производить эталонное сопоставление. Мы уверены, что бенчмаркинг как новая и масштабная инициатива по управлению, должна быть начата непосредственно руководителем.

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно особенностей применения бенчмаркинга как метода управления МСП:

1. Бенчмаркинг в развитых странах используют более половины компаний, представляющих малый и средний бизнес, считая бенчмаркинг эффективным инструментом повышения конкурентоспособности и совершенствования системы управления.

2. Потенциал бенчмаркинга в малом и среднем бизнесе может быть эффективно реализован при использовании преимуществ небольших компаний: близость к потребителю, более сильная роль лидера и гибкость организации.

3. «Комплекс засекреченности» по-прежнему остается основным барьером для МСП при проведении бенчмаркинга.

4. Бенчмаркинг в России применяется сегодня лишь рядом крупных компаний, преимущественно имеющих контакты с зарубежными партнерами и ориентирующиеся на мировые стандарты. В отечественном малом и среднем бизнесе на сегодняшний день большинство руководителей не знают об эталонном сопоставлении как о методе управления.

Сегодня существуют возможности, позволяющие осуществить радикальные перемены и внедрить метод бенчмаркинга в практику управления российскими компаниями. Важно также поддержать руководителей, так как они должны посвятить этому время, выделить средства, устранить препятствия, заинтересовать и наградить за старания своих сотрудников.

### **Библиографический список**

1. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. № 5.

2. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4.

3. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. P. 212.

4. [www.riskmanagement.ru](http://www.riskmanagement.ru)

# THE INTRODUCTION OF BENCHMARKING IN BUSINESSES SMALL BUSINESS IN RUSSIA

**Zh. Novikova**

*Russia, University of Management «TISBI», Kasan*

**Abstract.** The author considers benchmarking as a management method that can help many Russian companies in solving the problem of improving management systems and improving competitiveness. The article analyzes the factors and barriers that look significant for SMEs, especially against the background of large companies.

**Key words:** benchmarking; the essence of the method; small and medium enterprises, benchmarking indicators for SME.

## References

1. Mikhailova M. R. Benchmarking-universal tool of quality management. Methods of quality management. No. 5.
2. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2, No. 4.
3. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // Benchmarking: An International Journal, Vol. 8, No. 3. P. 212.
4. [www.riskmanagement.ru](http://www.riskmanagement.ru)