

сфере КСО. Учитывая многосторонний зарубежный опыт в сфере формирования и развития социального партнерства, можно утверждать, что в Украине, где степень общественного самосознания остается низкой, добровольность КСО должна сочетаться с государственным регулированием социально ответственного поведения. Только комплексный системный подход к реализации политики государства в сфере активизации и развития КСО создаст условия для устойчивого развития экономики, а также будет способствовать усилению имиджа Украины как страны, следующей в русле мировых тенденций.

Источники и литература:

1. Куренько Р. Н. КСО в понятиях и трактовках : [Электронный ресурс] / Р. Н. Куренько // КСО своими руками. – № 1. – С. 17. – Режим доступа : <http://www.csrjournal.com>
2. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – September, 13.
3. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. – М., 1982.
4. Альбер М. Капитализм против капитализма / М. Альбер. – СПб., 1998.
5. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / A. B. Carroll // Business Horizons. – 1991. – № 34 (4). – P. 39-48.
6. Хилтон С. Бизнес во благо. Делаем деньги, делая мир лучше / С. Хилтон, Д. Гиббонс. – М., 2003.
7. Kotler Ph. Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good For Your Company and Your Cause / Ph. Kotler, N. Lee. – Hoboken, NJ : Wiley, 2005.
8. Commission of the European Communities: Communication from the Commission concerning corporate social responsibility: "A business contribution to sustainable development". – 2002.
9. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы : учеб. пособие / под общ. ред.: Н. А. Волгина, В. К. Егорова. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2004. – С. 506.
10. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред.: д. э. н., проф. И. Ю. Беляевой, д. э. н., проф. М. А. Эскиндарова. – М. : Кнорус, 2008. – С. 43.
11. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. – С. 51.

Осипов В.Л.

УДК 339.13

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Современная ситуация в экономике складывается под влиянием сложных и неоднозначных тенденций глобализации. Предприятия во все большей степени подвергаются совокупному воздействию ранее изолированных друг от друга конкурентных факторов, что ведет к возникновению многоаспектной, динамичной и агрессивной гиперконкуренции. В целом внешняя среда предприятий становится всё более неопределенной и непредсказуемой.

В таких условиях поиски действенной стратегии повышения конкурентоспособности являются чрезвычайно сложными. Обостряется необходимость в обоснованных теориях и методах, позволяющих преодолеть разрыв в конкурентоспособности между отечественными и зарубежными предприятиями в условиях роста неопределенности и неравновесности внешней среды.

Во всем мире признается, что высоким потенциалом для решения таких проблем обладает бенчмаркинг - методология изучения, анализа и адаптации успешных технологий и бизнес-практик в целях достижения наивысшей производительности.

Таким образом, бенчмаркинг - это, во-первых, сравнение своих показателей с других организаций: конкурентами и организациями-лидерами, показателями и, во-вторых, изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

Многие организации во всем мире применяют бенчмаркинг, используя различные его формы, и рассматривают эталонное сопоставление в качестве инструмента совершенствования бизнеса и достижения конкурентных преимуществ. Мохамед Заири считает, что компании, практикующие бенчмаркинг, способны добиваться успеха, так как постоянно сосредоточены на изучении рынка, и это позволяет им улучшить результаты своей деятельности и повысить конкурентоспособность [4]. В отличие от простого выявления различий между вами и вашими конкурентами, которое не дает объяснений, как эти различия преодолеть и добиться преимущества в бизнесе, эталонное сопоставление помогает понять причины несоответствий в отдельных областях хозяйствования и способствует преодолению отставания от конкурентов на основе сравнения и анализа своей деятельности с деятельностью лучших организаций. Активное привлечение чужого опыта позволяет ускорить свой прогресс, сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности предприятия. Однако не следует забывать, что подобное точечное совершенствование плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения эталонного сопоставления должна быть доказана, т.е. цели бенчмаркинга должны совпадать со стратегическими целями организации. Таким образом, цель бенчмаркинга - совершенствования бизнеса и повышение конкурентоспособности, носит стратегический характер для организации и придает бенчмаркингу статус полноправного инструмента управления.

Достижение поставленной цели исследования происходит посредством решения определенных задач. Для бенчмаркинга эти задачи определяются сущностью самого процесса эталонного сопоставления, которую раскрывают приведенные выше определения этого инструмента управления. Мы выделяем две 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.

Успех проекта бенчмаркинга заключается в строгом соблюдении и ответственном выполнении каждого из его этапов. Алгоритм эталонного сопоставления не имеет строгой регламентации. В общем виде методика проведения бенчмаркинга включает в себя семь последовательных этапов (рис. 1).

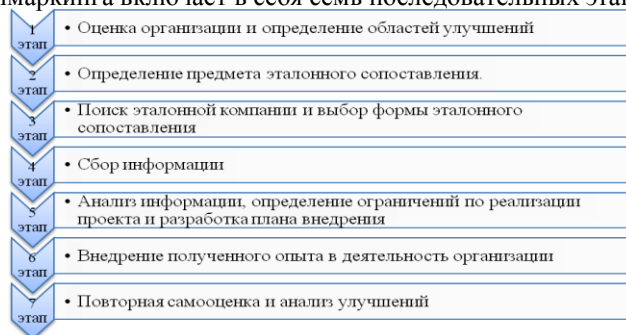


Рис. 1. Этапы проведения бенчмаркинга.

Роберт Кэмп, родоначальник метода бенчмаркинга, заметил, что если первоначально 100 процентов проектов по бенчмаркингу были сфокусированы на продукции, то с 1992 года только 10-20 процентов проектов фокусируются на продукции, в то [3] время как от 80 до 90 процентов фокусируются на процессах и практиках. Это объясняется тем, что различия в характеристиках продукта, в затратах на его изготовление, структуре потребителей определяются особенностями бизнес-процесса и методами его организации. При проведении эталонного сопоставления, основанного на сравнении процессов, возможны сложности, связанные с тем, что многие организации не знают своего бизнес-процесса. В этих организациях не выявлены ни ключевые процессы, ни процессы, входящие в состав ключевых.

Одной из главных причин растущей популярности бенчмаркинга в современном мире является глобализация конкуренции. В условиях растущей международной интеграции и глобализации бизнеса фирмы сталкиваются с необходимостью всестороннего и детального исследования и последующего применения лучших достижений конкурентов в целях собственного благополучия и развития.

Проблема повышения конкурентоспособности требует систематизированных решений. И в качестве средства, позволяющего сопоставить эффективность предприятий различных базовых отраслей и выявить основные факторы, определяющих успешность их работы, следует использовать бенчмаркинг.

В настоящий момент бенчмаркинг приобретает статус глобального и рассматривается как инструмент международного обмена бизнес-информацией. Во многом это вызвано тем, что появляются организации, специализирующиеся на поиске партнеров для эталонного сопоставления, "индустриальные бюро знакомств", как называет их известный специалист по маркетингу Филипп Котлер.

Около 20 лет назад в 1993 году бенчмаркинговые центры Великобритании, США, Германии, Швеции и Италии решили объединить усилия по развитию метода эталонного сопоставления в мире. И уже в 1994 году была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (GlobalBenchmarkingNetwork, GBN – www.globalbenchmarking.org) как сообщество независимых бенчмаркинговых центров. На сегодняшний день она объединяет подобные центры из 20 стран мира, со всех континентов, за исключением Южной Америки. Хотя, учитывая растущий интерес к бенчмаркингу в Бразилии, это лишь вопрос времени. Россия же стала полноправным членом GBN совсем недавно, осенью 2004 года. Из наших ближайших соседей из постсоветского пространства во всемирной бенчмаркинговой сети присутствует только Молдова [1].

Активному развитию глобального бенчмаркинга способствуют мировые конкурсы в области качества: Национальная премия качества Малколма Болдриджа (США), Европейская премия качества, Японская премия качества и другие. У их организаторов есть возможность накапливать и систематизировать информацию о передовом опыте в области менеджмента участников и лауреатов премий.

За последние десять лет бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных инструментов совершенствования бизнеса. Уже в 1994 году 88 процентов европейских и 76 процентов американских компаний в том или ином виде применяли эталонное сопоставление.

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

Говоря о возможностях развития и применения глобального бенчмаркинга в России, следует отметить, что успешный опыт лучших российских компаний, используемые ими подходы для построения эффективной системы управления и достижения конкурентоспособности, должны генерироваться в базе данных лучшей деловой практики. Содержащаяся в ней информация должна быть открыта для

отечественного бизнес-сообщества. Российская премия качества с развивающейся структурой региональных конкурсов должна стать фундаментом и катализатором развития глобального бенчмаркинга в нашей стране.

Вступление Всероссийской организации качества в Глобальную сеть бенчмаркинга – хороший знак того, что наше научное и бизнес-сообщество начинает рассматривать метод эталонного сопоставления как эффективный инструмент управления. Этот шаг, несомненно, способствует тому, что в России начнут развиваться бенчмаркинговые консультационные центры, различные организации будут обмениваться опытом. Вследствие этого должна повыситься конкурентоспособность отечественных предприятий и управленческая компетенция менеджеров, а сам бизнес в стране станет более открытым [1].

Главной причиной, препятствующей активное использование бенчмаркинга, является имеющийся в отечественных компаниях своеобразный комплекс засекреченности. Они не готовы делиться имеющимися технологиями и информацией не только с компаниями-конкурентами, но даже с теми, которые работают совершенно в другой отрасли. В качестве источника знаний, необходимых для поиска партнера для сопоставления, используются тщательно изучаемые газетные и журнальные публикации. На вооружение берутся личные связи и знакомства. В качестве бенчмаркинговых компаний выступают партнеры, поставщики, дистрибьюторы данной компании. Все дело в их прямой заинтересованности в продвижении и успехе своего бизнеса. Российская «Президентская программа переподготовки управленческих кадров» служит эффективным инструментом для инициации процесса эталонного сопоставления. В процессе обучения и стажировок происходит общение между руководителями, устанавливаются полезные контакты, получается практический опыт, соотносимый с бенчмаркинговым.

Для поиска партнеров по эталонному сопоставлению активно используются бенчмаркинговые интернет-услуги. Российские менеджеры изучают возможности, предоставляемые Европейским фондом управления качеством. С помощью проектов EFQM происходит более качественный обмен лучшей бизнес-практикой, налаживаются контакты между партнерами по бенчмаркингу.

«Комплекс засекреченности» отечественный бизнес постепенно преодолевает. Предприятия, стремящиеся занять устойчивое положение на рынке и думающие о завтрашнем дне, выходят из тени, легализуют свою деятельность по всем направлениям. Этому способствует и возрастающее влияние фактора социальной ответственности бизнеса в конкурентной борьбе.

Кроме того, механизм метода бенчмаркинга имеет сдерживающие элементы, которые регламентируются Кодексом поведения при бенчмаркинге. Например, европейский документ The European Benchmarking Code of Conduct представляет собой «джентльменское соглашение» между компаниями-партнерами, которое позволяет эффективно и корректно проводить эталонное сопоставление, уважая интересы сторон. Так, принцип № 3 (принцип обмена информацией) европейского кодекса запрещает требовать от другой компании информацию и данные, которые сам не хотел бы открыть ей. Если участники уважают принятые правила игры (ты – мне, я – тебе), если согласованы пределы раскрываемой информации, порядок обмена данными и логика проведения исследования, можно рассчитывать на обоюдную выгоду и совместное продвижение вперед [1].

Подводя итог сказанному, выделим основные составляющие развития бенчмаркинга в России:

- экономическая: катализация процессов выхода отечественного бизнеса (особенно малого и среднего) из тени, повышение качества и конкурентоспособности менеджмента российских компаний;
- информационная: формирование национальной и региональных баз данных лучшей деловой практики (в том числе на основе премий в области качества);
- просветительская: обучение современным подходам к управлению предприятием, изучение и применение лучшей деловой практики.

Современные тенденции в направлении глобализации приводят к необходимости анализа и использования опыта передовых компаний как на внутреннем рынке, так и за его пределами.

Бенчмаркинг направлен на сотрудничество. «Сотрудничество: выигрывают все» гораздо лучше, чем «Конкуренция: кто-то выиграл – кто-то проиграл». По мнению Деминга, бытующее убеждение, что конкуренция всегда хороша – и для компаний с их персоналом, и для их потребителей, – ошибочно. Уже в ближайшем будущем неизбежен переход от существующего общества, в котором и причиной и результатом чьего-то выигрыша обязательно будет чей-то проигрыш (win-lose), – к обществу, в котором не должно (и не может) быть проигравших (win-win).

Источники и литература:

1. Маслов Д. В. Бенчмаркинговое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России : [Электронный ресурс] / Д. В. Маслов. – Режим доступа : http://www.benchmarkingclub.ru/maslov_ds012006.html.
2. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер; пер. с англ. А. Л. Раскина; под науч. ред. Т. В. Даниловой. – М. : Стандарты и качество, 2006. – 350 с.
3. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
4. Zairi M. Effective management of benchmarking projects / M. Zairi. – Oxford : Elsevierlimited, 2004. – 352 p.